



PR4.3 Risku un iespēju vadības process



Dokumentu informācija

| | |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Dotācijas līgums # | KA220-VET-B87F0FBD |
| Projekta akronīms | TIMS |
| Projekta nosaukums | Inovāciju vadības sistēmas mācības ilgtspējīgiem MVU |
| Projekta sākuma datums | 28/02/2022 |
| Projekta rezultāts | 4 |
| S a i s t ī t a i s (— i e) uzdevums(—i) | PR4.1 — PR4.2 |
| Vadošā organizācija | Latvijas Kvalitātes biedrība |
| Iesniegšanas datums | |
| Izplatīšanas līmenis | Publiski |

Dokumentu vēsture

| Datums | Iesniegšanas datums | Pārskatīja | Versija (piezīmes) |
|---------------|----------------------------|-------------------|---------------------------|
| 27/10/2023 | Anthi Vafeiadou | Teodora Ntinou | 1 st Projekts |
| 21/11/2023 | Teodora Ntinou | Stamatis Tournis | 2 nd projekts |
| 14/12/2023 | Anthi Vafeiadou | Teodora Ntinou | Galīgais ziņojums |
| | | | |
| | | | |

Atruna:

TIMS ir ES programmas "Erasmus+" līdzfinansēts projekts 2. pamatdarbības "Sadarbības partnerības profesionālajā izglītībā un apmācībā" ietvaros.

Eiropas Komisijas atbalsts šīs publikācijas izdošanai nenozīmē tās saturu, kas atspoguļo tikai autoru viedokli, apstiprinājumu, un Komisija nav atbildīga par tajā ietvertās informācijas iespējamo izmantošanu.



1. Ievads

Organizācijas darbojas **nepastāvīgā, nenoteiktā, sarežģītā un neskaidrā vidē**, ko raksturo:

- **pieaugošas zināšanu plūsmas,**
- **pieaugoša globālā konkurence un**
- **strauji pārmaiņu tempi.**

Tas rada **vajadzību paredzēt pārmaiņas, ietekmēt vidi** un pieņemt **savlaicīgus un pamatotus lēmumus**, lai nodrošinātu, ka uzņēmējdarbības mērķi tiek pastāvīgi sasniegti un organizācijai ir nākotnes perspektīvas.

Šķiet, ka **inovācijas un inovāciju vadība** ir tās atslēga.

Saskaņā ar Oksfordas vārdnīcu inovācija ir jauna ideja, jaunu lietu, ideju vai darbības veidu ieviešana, kas ir ieviesti vai atklāti.

Saskaņā ar ISO 560xx standartu sēriju definīciju inovācija ir "jauna vai mainīta vienība" un /vai "vērtības realizācija vai pārdale". Šajā definīcijā "vienība" var būt produkts, pakalpojums, process, modelis (piemēram, organizācijas, uzņēmējdarbības, darbības vai vērtības realizācijas modelis), metode vai to kombinācija. Vienības var būt materiālas (piemēram, dzinējs), nemateriālas (piemēram, projekta plāns) vai iedomātas (piemēram, organizācijas nākotnes stāvoklis).

Arī "vērtība" nozīmē ieguvumus no vajadzību un gaidu apmierināšanas, kas var būt ieņēmumi, ietaupījumi, produktivitāte, ilgtspēja, apmierinātība, pilnvarošana, iesaistīšanās, pieredze, uzticēšanās. Vērtība var būt finansiāla vai nefinansiāla, un to nosaka organizācijas un ieinteresēto pušu uztvere.

Gartner definē inovāciju vadību kā **uzņēmējdarbības disciplīnu, kuras mērķis ir veicināt atkārtojamu, ilgtspējīgu inovāciju procesu vai kultūru organizācijā**. Inovāciju vadības iniciatīvas ir vērstas uz graujošām vai pakāpeniskām pārmaiņām, kas būtiski pārveido organizāciju.

Inovāciju vadība sastāv no vairākām koordinētām darbībām, lai vadītu un kontrolētu organizāciju attiecībā uz inovācijām, nosakot stratēģijas, politiku un mērķus, kā arī procesus šo mērķu sasniegšanai.

Inovāciju vadības sistēma ar katru dienu kļūst arvien svarīgāka, lai mūsdienu organizācijas spētu izdzīvot un attīstīties. Tomēršobrīd lielākajā daļā organizāciju, neatkarīgi no to nozares, inovāciju vadības zināšanu gandrīz nav.

TIMS projekts piedāvā sevi kā iespējamu atbildi, lai palīdzētu MVU secīgi vadīt inovācijas, izstrādājot inovatīvu, digitālu un brīvas piekļuves PIA programmu ar praktisku "Rokasgrāmatu inovāciju aģentiem" un "TIMS pašnovērtējuma rīku inovācijām", un sniegs holistisku skatījumu uz vadību un inovācijām, ietverot vadības, starppersonu un refleksijas prasmes, kas pēc tam tiks piemērotas inovatīvu labāko prakšu veidošanai Eiropas MVU, pamatojoties uz ISO 560xx sērijas standartiem inovāciju vadībai.

TIMS projekta mērķis ir:

- Palīdzēt organizācijām, kurām jāpaplašina esošo kvalitātes vadības sistēmu līdz inovāciju vadības sistēmai, lai sāktu konkurētspējas stratēģijas īstenošanu.
- Veicināt inovāciju MVU kā galveno līdzekli, lai veicinātu ilgtspējību, mācīšanos visa mūža garumā un pielāgošanos pārmaiņām.
- Veicināt starpvalstu tīklu veidošanu un apmaiņu starp uzņēmumiem un PIA sniedzējiem Eiropas līmenī, piemērojot teoriju Eiropas (un ne tikai) uzņēmējdarbības videi.



MVU var rasties vairāki riski, kas var apdraudēt veiksmīgu organizācijas pāreju uz nākotni. Riski pieaug un kļūst sarežģītāki, ja organizācija vēlas ieviest vai jau ir ieviesusi inovāciju vadības sistēmu kā daļu no tās vadības. Riski ir savlaicīgi jāidentificē, jāanalizē, jānovērtē un attiecīgi jārisina.

Analīze nav saistīta tikai ar "negatīvajiem" riskiem. Veicot šo analīzi, var atklāt arī "pozitīvos" riskus, kas var atklāt iespējas, kas, piemēram, var radīt jaunu uzņēmējdarbību, jaunus tirgus, izmaksu efektivitāti vai uzlabot procesus, veicinot inovācijas centienus.

Šajā dokumentā tiks aprakstīts "Risku un iespēju vadības process", kas jāiekļauj TIMS projekta rezultātos. Tiks izmantoti ISO 31000 un ISO 560xx sērijas jēdzieni, kā arī projekta risku un izmaiņu vadības paraugprakse, kas atrodama "PMBok rokasgrāmatā" un saistītajā literatūrā.

Visbeidzot, lai palīdzētu mērķa grupām sākt pētīt un pielāgot Risku / iespēju reģistru savai unikālajai videi un projektiem, kas vērsti uz CE uzņēmējdarbības modeļa izveidi, ir sniegts attiecīgo risku un iespēju indikatīvs saraksts.

2. Mērķis

Šī dokumenta mērķis ir palīdzēt MVU izprast un vadīt riskus un iespējas, kas saistītas ar to uzņēmējdarbību, darbību un, protams, ar inovāciju vadības dzīves ciklu.

3. Atsauces dokumenti

I. ISO 31000:2018 — *Riska vadība — Vadlīnijas*

ISO 31000 ir starptautiski atzīts riska vadības standarts, kas sniedz organizācijām norādījumus un principus, lai efektīvi identificētu, novērtētu un novērstu riskus. Tas piedāvā sistemātisku pieeju riska vadībai, ļaujot organizācijām pieņemt pamatotus lēmumus, uzlabot darbību un noturību. ISO 31000 izmantošana var palīdzēt organizācijām palielināt mērķu sasniegšanas iespējamību, uzlabot iespēju un draudu identificēšanu, kā arī efektīvi sadalīt un izmantot resursus riska vadībai.

II. ISO 22316:2017 *Drošība un noturība — Organizācijas noturība — Principi un atribūti*

Klimata pārmaiņas, ekonomiskās krīzes un patērētāju tendences ir tikai dažas no problēmām, kas var būtiski ietekmēt organizācijas uzņēmējdarbību un izdzīvošanu. Organizācijas noturība ir uzņēmuma spēja absorbēt un pielāgoties šai neparedzamībai, vienlaikus turpinot sasniegt izvirzītos mērķus.

ISO 22316 nodrošina sistēmu, kas palīdz organizācijām nodrošināt uzņēmējdarbības nākotni, radot elastīguma kultūru, uzlabot spēju paredzēt un reaģēt uz draudiem un iespējām un ļaut organizācijai turpināt pildīt saistības, ņemot vērā sarežģītas pārmaiņas.

III. ISO 560xx *Inovāciju vadības standartu sērija*

ISO 560xx ir starptautisku standartu sērija inovāciju vadībai. Tas ir standarta darbības procesu kopums visdažādākajām inovācijām un pieejām. Tas ir izstrādāts, izmantojot ISO vadības sistēmu standartu kopīgo vienoto struktūru. Tajā iekļauti termini, rīki, metodes un norādījumi par mijiedarbības, intelektuālā īpašuma, stratēģijas un ideju vadību. Tajā ir definēts arī vārdu krājums, pamatjēdzieni un inovāciju vadības principi. Tā ir daļa no standartu saimes, kas izstrādāta, lai palīdzētu organizācijām padarīt to inovāciju vadības darbības skaidras un uzticamas.

ISO standarti inovācijām palīdz uzņēmumiem efektīvi reaģēt uz pārmaiņām, lai maksimāli palielinātu izaugsmes un attīstības iespējas, vienlaikus samazinot ar tām saistītos riskus. Uzņēmumi var pierādīt spēju

vadīt inovāciju procesus, lai sasniegtu iecerētos rezultātus: palielinātu ieņēmumus un rentabilitāti, uzlabotu ilgtspējību un noturību, palielinātu spēju piesaistīt partnerus, sadarbības partnerus un finansējumu, kā arī uzlabotu klientu apmierinātību.

IV. PMBOK, Projektu vadības institūta (Project Management Institute, PMI) projektu vadības zināšanu rokasgrāmata.

PMBOK ir Projektu vadības institūta (Project Management Institute, www.pmi.org) izdots globāls standarts, **nozares ietvars, kas ietver labāko praksi projektu vadībā**, tostarp risku vadību projektu un programmu vadībā.

4. Definīcijas

Sekas

Sekas atspoguļo notikuma iznākumu un tā ietekmi uz mērķiem. Sekas var būt noteiktas vai nenoteiktas, un tām var būt tieša vai netieša pozitīva vai negatīva ietekme. Tās var izteikt kvalitatīvi vai kvantitatīvi. Sekām ir potenciāls pieaugt, radot kaskādes un kumulatīvu ietekmi.

Pasākums

Notikums attiecas uz konkrētu apstākļu kopuma rašanos vai izmaiņām. Tam var būt viens vai vairāki gadījumi, vairāki cēloņi un dažādas sekas. Notikumi var ietvert gan paredzamus, gan negaidītus notikumus, un tie var darboties kā riska avoti.

Iespējamība

Iespējamība ir iespēja, ka kaut kas notiks. Riska vadībā varbūtība attiecas uz notikuma iestāšanās varbūtību vai biežumu noteiktā laika periodā. To var definēt, izmērīt vai noteikt objektīvi vai subjektīvi, izmantojot vispārīgus terminus vai matemātiskas metodes. Dažās valodās "varbūtības" vietā tiek lietots termins "varbūtība", bet riska vadībā "varbūtībai" ir paredzēta plaša interpretācija, tāpat kā jēdzienam "varbūtība" citās valodās, kas nav angļu valoda.

Iespēja

Labvēlīgs vai izdevīgs apstāklis vai apstākļu kombinācija. Potenciāls notikums vai nosacījums, kas var radīt pozitīvu iznākumu projektam vai uzņēmējdarbības mērķim, ja tiek īstenots.

Iespēju reģistrs

Tiek izveidota dinamiska dokumentu krātuve, lai reģistrētu un izmantotu iespējas.

Atlikušais risks

Neatkarīgi no tā, kāds riska līmenis saglabājas pēc plānoto pasākumu piemērošanas.

Risks

Risks attiecas uz nenoteiktības ietekmi uz mērķiem. Tas ietver novirzes no paredzamajiem rezultātiem, kas var būt pozitīvas vai negatīvas un var radīt iespējas vai draudus.

Riski parasti tiek izteikti kā riska avoti, iespējamie notikumi, to sekas un varbūtība. Mērķiem var būt dažādi aspekti un kategorijas, un tos var piemērot dažādos līmeņos.

Riska apetīte

Tas ir riska līmenis, ko organizācija ir gatava pieņemt, lai sasniegtu savus mērķus, pirms tiek uzskatīts, ka ir jārikojas lai samazinātu risku. Tas atspoguļo līdzsvaru starp inovācijas potenciālajiem ieguvumiem un draudiem, ko neizbēgami rada pārmaiņas.



ISO 31000 riska vadības standarts atsaucas uz riska apetīti kā "riska apjomu un veidu, ko organizācija ir gatava uzņemt, saglabāt vai uzņemt".

Risku vadība

Riska vadība ietver koordinētas darbības, kuru mērķis ir vadīt un kontrolēt organizāciju saistībā ar risku. Tā ietver risku identificēšanu, novērtēšanu un novēršanu, lai efektīvi mazinātu to ietekmi un sasniegtu mērķus.

Risku reģistrs

Tiek izveidots un atjaunināts dinamisks dokumentu repozitorijs, lai reģistrētu riska vadības procesa rezultātus projekta / programmas laikā. Riski tiek reģistrēti.

Riska avots

Riska avots ir elements, kas atsevišķi vai kopā var radīt risku. Tas kalpo par pamatu notikumiem, kas var izraisīt pozitīvas vai negatīvas sekas.

Ieinteresētās personas

Uzņēmējdarbībā ieinteresētā persona ir jebkura persona, organizācija, grupa vai puse, kas ir ieinteresēta vai ieinteresēta organizācijā un tās darbības rezultātos.

Ieinteresētās puses var iedalīt gan organizācijas iekšienē, gan ārpus tās. Iekšējās ieinteresētās personas ir personas, kurām ir tiešas attiecības ar uzņēmumu, piemēram, darbinieki, īpašnieki vai investori, un viņu interese par organizāciju izriet no šīm tiešajām attiecībām.

No otras puses, ārējās ieinteresētās personas nav tieši iesaistītas uzņēmuma ikdienas darbībā, bet tās kaut kā ietekmē uzņēmuma darbību un rezultātus. Pie ārējām ieinteresētajām personām pieder, piemēram, piegādātāji, kreditori un dažādas sabiedrības grupas.

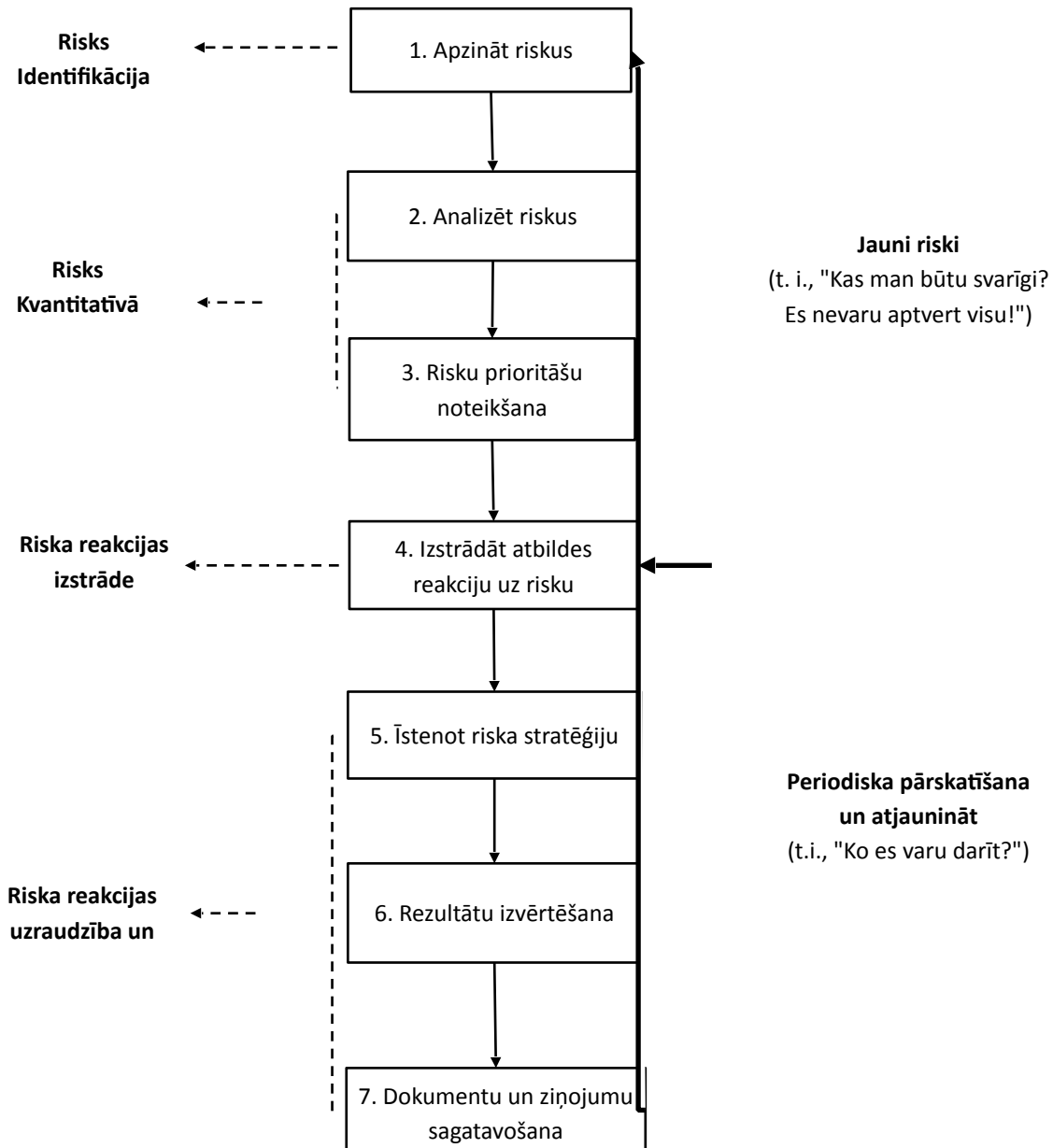
5. Risku vadība un procesi

Lai izvairītos no pārpratumiem, turpmāk šeit un attiecīgajā terminoloģijā galvenā uzmanība tiks pievērsta riskiem. Tomēr **jāpievēršas arī iespējām**, nevis tikai riskiem.

Riska vadības procesam jābūt cieši saistītam ar organizācijas vadību un lēmumu pieņemšanu, un tam jābūt integrētam organizācijas struktūrā, funkcijās un procesos. To var īstenot dažādos līmeņos, piemēram, stratēģiskajā, darbības, programmu vai projektu līmenī. **Un, protams, risku vadība kā inovāciju vadības dzīves cikla neatņemama sastāvdaļa.**

Organizācijā var pieņemt vairākus riska vadības procesa risinājumus, kas ir izstrādāti, lai sasniegtu mērķus, un saskaņoti ar konkrēto ārējo un iekšējo kontekstu, kurā tie tiek piemēroti. Lai gan riska vadības process parasti tiek attēlots kā secīga pieeja, praksē tas ir nepārtraukts process, kas ļauj veikt pastāvīgus uzlabojumus un korekcijas.

Turpmāk ir aprakstīta tipiska efektīvas un lietderīgas riska vadības plūsma. Riska vadības procesam ir četri (4) posmi, kas ietver septiņus (7) soļus.



1. attēls. Riska vadības process

Visā riska vadības procesā jāņem vērā cilvēku uzvedības un kultūras dinamiskais un pastāvīgi mainīgais raksturs.

5.1 Risku identificēšana

Pirmais solis riska vadībā ir identificēt riskus un draudus, kas varētu apdraudēt galvenās iniciatīvas vai inovāciju vadības projektu.

Lai efektīvi identificētu riskus, visas projekta darbības un faktori (iekšējie vai ārējie) tiks analizēti, lai noteiktu riskus un draudus, kas var negatīvi ietekmēt projektu. Risku identificēšana jāveic ne tikai projekta plānošanas laikā, bet nepārtraukti visā projekta dzīves ciklā.

Jāidentificē gan iekšējie, gan ārējie riski:

- **Iekšējos** riskus var kontrolēt vai ietekmēt projekta vai plānošanas komanda, piemēram, resursu piešķiršanu un pieejamību, grafika un izmaksu aplēses, līguma veidu.



- **Ārējie** riski ir riski, kurus projekta vai plānošanas komanda nevar ietekmēt, piemēram, klientu lēmumi, tirgus pārmaiņas vai valdības pasākumi.

Visa riska vadības procesa efektivitāte ir tik laba, cik kvalitatīvi un konkrēti ir paziņojumi par draudu notikumiem.

Turpmāk ir divi (2) ieteicamie vispārīgie formāti paziņojumiem par draudu notikumiem attiecībā uz riskiem vai iespējām:)

- " _____".
- "Ja notiek _____".

Riska kategoriju piemēri:

- Organizācijas
- Finanšu (tostarp valūtas maiņas kursi, inflācija, nodokļi, konkurence).
- Politiskie
- Juridiskie un normatīvie jautājumi (tostarp licencēšana, līgumu neskaidrības, tiesas prāvas).
- Sociālā sfēra (tostarp sabiedrības intereses)
- Vide
- Tehniskās un zināšanas (tostarp tehnoloģiskais briedums, sarežģītība, pielāgojumi)
- Piegādes ķēdes
- Sabiedrības intereses
- Dabas apdraudējumi
- Tirgus pārmaiņas

Risku identificēšanai visbiežāk tiek izmantoti šādi rīki un metodes:

- Ekspertu intervijas
- Prāta vētra
- Delfi metode
- Nominālās grupas metode (NGM)
- Crawford Slip
- Proporciju metode
- SVID analīze
- Esošos kontrolesarakstus, anketas un veidnes (pamatojoties uz gūto pieredzi un ideju, ka neviens jauns projekts nav arī pilnīgi jauns risku kopums).

Indikatīvie draudi, kas var tikt atklāti saistībā ar konkrēto projektu, ir šādi:

- Ārējie faktori (pandēmija), kas ietekmē saziņu
- Potenciālie partneri — zema iesaistīšanās vai sniegums
- Partnera izstāšanās
- Konflikti starp partneriem
- Kvalitātes jautājumi



- Kavējumi (projekta plāna / termiņu risks)
- Budžeta novirzes

Visi riski (un iespējas), ko projekta dzīves cikla laikā atklāj iesaistītie dalībnieki, jāreģistrē projekta risku (iespēju) reģistrā, kur katrs risks tiek rūpīgi analizēts un novērtēts.

Risku reģistrs

Nākamais solis risku identificēšanā ir risku reģistra izveide — veidlapa identificēto risku dokumentēšanai.

Informācija var ietvert (gan par riskiem, gan iespējām):

- Riska / iespējas ID
- Kategorija
- Projekts (pēc izvēles)
- Riska / iespējas īpašnieks (persona, kas atbildīga par iespējas vadību)
- Riska / iespējas notikuma izklāsts (jeb riska / iespējas apraksts)
- Iespējamība
- Ietekme / ieguvums
- Riska / iespējas novērtējums (varbūtība * ietekme)
- Klasifikācija / prioritāte
- Reakcija — apstrāde (var ietvert atsauces uz atsevišķiem plāna dokumentiem, kontroli vai pasākumiem)
- Atlikušā riska / iespēju rādītājs pēc apstrādes (atjaunināts pēc katras reaģēšanas stratēģijas īstenošanas)

Var izmantot turpmāk sniegto veidlapu. Šo veidlapu sauc par risku reģistru, un to izmanto, lai dokumentētu un uzskaitītu identificētos iespējamus uzņēmējdarbības riskus, katra riska iespējamību, ietekmi un nopietnību, kā arī ierosinātās un izvēlētās darbības risku novēršanai (mazināšanai).

| Risk ID | Category | Project | Risk Owner | Risk / threat event statement | Probability | Impact | Risk Score | Ranking / Priority | Response – treatment | Residual Risk score |
|-------------------|----------|------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|---------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| or Opportunity ID | | (optional) | Or Opportunity Owner (Person responsible to manage the risk / opportunity) | Or Opportunity event (a.k.a. Risk / Opportunity Description) | Or Likelihood | Or Consequences | Probability* Impact | Priority to handle | (could contain references to separate plan documents, control or measures) | Or Opportunity score (updated after every implementation of a response treatment) |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

2. attēls. Risku un iespēju reģistrs (angļu valodā)

Veidne, ko var izmantot.



Risk & Opportunities Register

Piemēri

Tā kā šī ir viena no svarīgākajām darba daļām, proti, izmantot kategorijas, lai identificētu pēc iespējas vairāk atbilstošu risku (un iespēju), un neuztraukties, ja kāds risks ir iekļauts kategorijā "Politiskais", lai gan tam vajadzētu būt kategorijā "Juridiskais". Risks var būt iekļauts vairāk nekā vienā kategorijā.

Turpmāk ir sniegti piemēri, ņemot vērā inovācijas saistībā ar zaļo ekonomiku, ilgtspēju, aprites ekonomiku, digitalizāciju un mākslīgo intelektu.

Indikatīvie riski

Riska kategorija: **Organizācijas**

- Pārmaiņu vadības domāšanas un spēju / pieredzes trūkums.
- Inovatīvas uzņēmuma kultūras trūkums
- Akcionāru / investoru spiediens panākt ilgtspēju
- Galveno resursu vadības spēju / pieredzes trūkums
- Mākslīgā intelekta principu oficiāla iekļaušana inovāciju vadībā, stratēģijā, mērķos un darbības rādītājos nav paredzēta.
- Ļoti zema riska apetīte (organizācija praktiski neriskē).
- Daudzi hierarhijas līmeņi
- Darbinieku iesaistes un līdzdalības trūkums
- Augstākā līmeņa vadības atbalsta trūkums inovācijām (protams, tas ir klasisks risks visām lielām pārmaiņu iniciatīvām neatkarīgi no mērķa).
- Inovāciju vadība nav saskaņota ar organizācijas vispārējo stratēģiju un stratēģisko virzienu.
- Inovācijas vadība nav apsvērusi, kā inovācijas pasākumi un inovācijas iniciatīvas varētu radīt vērtību organizācijai un attiecīgajām ieinteresētajām pusēm.
- Nav piešķirti resursi inovāciju vadības atbalstam; vāja organizatoriskā struktūra neatbalsta galvenās darbības un prasības attiecībā uz to, kas būs vajadzīgs resursu, struktūru un procesu ziņā, kas būs atbildīgs, kad tas tiks pabeigts, kā tiks uzraudzīti, mērīti, novērtēti, aizsargāti, paziņoti un dokumentēti rezultāti utt.

Riska kategorija: **Finanšu**

- Augstas sākotnējo ieguldījumu izmaksas (piemēram, jaunu produktu aprīkojumam un procesiem, "zaļajām" inovācijām).
- Augstākas darbības izmaksas uzņēmējdarbības modeļiem (piemēram, atkritumu savākšana, šķirošana un pārstrāde).
- apgrūtināta piekļuve darbības un / vai investīciju kapitālam (piemēram, attiecībā uz banku finansējumu MVU — un jo īpaši ļoti jauniem maziem uzņēmumiem — ir grūtības iegūt nodrošinājumu vai garantijas, ko pieprasa bankas, kuras bieži uzskata MVU finansēšanu par riskantu darījumu).
- Naudas plūsmas riski (piemēram, kavētas naudas plūsmas, ko rada maksas par lietošanu modeļi).
- MVU var neņemt vērā iespējamās finansiālo ieguvumus no resursu izmantošanas efektivitātes uzlabošanas, mākslīgā intelekta ieviešanas, inovāciju piemērošanas, kā arī uzskatīt, ka resursu izmantošanas efektivitātes prakse ir dārga to uzņēmējdarbībai.

Riska kategorija: **Politiskais**

- Nepietiekams regulējums zaļās ekonomikas un ilgtspējas jomā, kas neattiecas uz visām rūpniecības nozarēm / MVU.
- Valdības aģentūru trūkums, kas palīdzētu MVU pārejā uz aprites ekonomiku vai digitalizāciju.

Riska kategorija: **Juridiskais**

- Nacionālā un ES tiesiskā regulējuma neelastība un lēnās izmaiņas / pieņemšana mākslīgā intelekta, energovadības, aprites ekonomikas un ilgtspējības esošajām un jaunajām prasībām.
- Garantijas, tehniskās apkopes / atbalsta un / vai atpakaļpieņemšanas līgumsaistības un normatīvie pienākumi, kā arī vispārīgi pienākumi nepareizas darbības gadījumā.
- Lielākā daļa inovāciju un vides vadības instrumentu (piemēram, Eiropas vides vadības un audita sistēma — EMAS) ir izstrādāti lielākiem uzņēmumiem, neņemot vērā MVU nozares specifiku.
- Nav skaidrības par vairākiem ES tiesību aktu jēdzieniem (piemēram, ražotāja atbildība, dalītās vākšanas kvalitāte un pārstrādes, atkārtotas izmantošanas un reģenerācijas definīcijas).

Riska kategorija: **Sociālais**

- Sabiedrības veselības apdraudējums (izmantojot otrreizēji pārstrādātus materiālus vai atkārtoti izmantojot izejvielas).
- Daudzi patērētāji joprojām orientējas uz ērtībām un zemām produktu cenām.
- Daudzi patērētāji uzskata, ka atkārtoti ražoti produkti ir zemas kvalitātes.
- Piemērotās inovācijas var būt pārāk agras, lai sabiedrība tās pieņemtu.
- Patērētāju bāzes, uztveres un uzvedības pārmaiņas (tostarp modes un dzīvesveida pārmaiņas).

Riska kategorija: **Vide**

- Klienti ir mazāk jūtīgi pret produktiem, kurus pēc lietošanas var viegli apstrādāt.
- Daudzu MVU zems "ekoprātības līmenis".
- Ievērojami palielināts administratīvais slogs, kas izriet no vides tiesību aktiem.
- MVU trūkst specifisku zināšanu un spēju, lai izpildītu energovadības un vides aizsardzības prasības (tāpēc tie bieži izmanto ārējo konsultantu pakalpojumus, kas rada papildu izmaksas).

Riska kategorija: **Tehniskās un zināšanas**

- Nepierādītu tehnoloģiju izmantošana
- Profesionāļiem trūkst izpratnes, zināšanu un izpratnes par inovācijām, ilgtspēju, zaļo ekonomiku, aprites ekonomiku.
- Lielākā daļa izstrādājumu nav paredzēti demontāžai (piemēram, ēkas).
- Daudziem MVU nav tehnisku iespēju apzināt, novērtēt un īstenot modernākas tehniskās iespējas, kas ļautu samazināt ietekmi uz vidi, vienlaikus ietaupot izmaksas.
- informācijas trūkums (daži MVU pat nezina, ka aprites uzņēmējdarbības modeļi ir pieejami un varētu būt izdevīgi).

Riska kategorija: **Piegādes ķēde**

- Ierobežots piegādātāju skaits, kas piedāvā aprites materiālus
- Neskaidrība par ienākumu plūsmu kvalitāti un apjomu attiecībā uz ieguldījumiem inovācijā, enerģijas vadībā utt.
- Nav tīkla atbalsta gan no klientu, gan piegādātāju puses, lai izdarītu spiedienu uz videi draudzīgu iepirkumu un / vai produktu kalpošanas laika pagarināšanu.
- Nozare joprojām lielā mērā ir piesaistīta lineārajam modelim (rezultātā, piemēram, vadība neveic ieguldījumus, lai veicinātu resursu efektīvu izmantošanu vai labāku atkritumu apsaimniekošanu, bet iegulda līdzekļus jaunā marketinga kampaņā).
- Slēgtas un reversās piegādes ķēdes varētu palielināt loģistikas, transporta un enerģijas izmaksas.
- MVU, ņemot vērā to nelielo izmēru un spēju ietekmēt sarunu pozīcijas, ir maza ietekme uz to piegādātāju iesaistīšanos ilgtspējīgas un videi nekaitīgas ekonomikas pasākumos.
- Piegādātāji nevēlas veicināt videi draudzīgāku piegādes ķēdi, jo iespējamās izmaksas varētu kaitēt to konkurētspējai.

Orientējošas iespējas

Iespēju kategorija: **Sociālā**

- Uzlabotas attiecības starp vietējām sabiedrībām un MVU
- Nodarbinātības iespējas zaļās, ilgtspējīgas attīstības un enerģijas vadības nozarē
- Nodarbinātības iespējas ar aprites ekonomiku saistītām zināšanām aprites ekonomikas jomā strādājošiem dizaina absolventiem un speciālistiem.

Iespēju kategorija: **Finanšu / ekonomikas**

- Resursu produktivitāte, materiālu izmaksu samazināšana un ieņēmumu palielināšana no atkritumu pārdošanas.
- Mazināt izejvielu cenu svārstīgumu, ko nosaka pieprasījums, un piegādes risku (tā uzlabojot izejvielu piegādes drošību).
- Reputācijas priekšrocības
- Ieņēmumu un tirgus daļas palielināšanās, pateicoties lielākai konkurētspējai
- Atkritumu apsaimniekošana varētu pavērt jaunas uzņēmējdarbības iespējas

Iespēju kategorija: **Vide**

- Dabas resursu (jo īpaši neatjaunojamo resursu, piemēram, ūdens, fosilā kurināmā un minerālu) saglabāšana.
- Mazāka ietekme uz vidi (pateicoties efektīvai enerģijas un materiālu izmantošanai un mazākai ūdens izplūdei, toksisku materiālu neizmantošanai, pagarinātam poligonu dzīves ciklam un vietējās ekosistēmas atveseļošanai).
- Cilvēku veselības un bioloģiskās daudzveidības aizsardzība

Iespēju kategorija: **Tehnoloģijas**

- Resursu izmantošanas efektivitāte un atkritumu samazināšana līdz minimumam (palielinot inovācijas un ieviešot tīrākas tehnoloģijas).
- palīdzība industrializācijai, izmantojot rūpniecisko simbiozi (t.i., atkritumu apmaiņa starp diviem vai vairākiem uzņēmumiem).

5.2 Riska kvantitatīva noteikšana (analīze un prioritāšu noteikšana)

Pēc iepriekšējā soļa pabeigšanas riska reģistra dokumentā ir jāapkopo papildu informācija.

Tomēr, raugoties no vadības perspektīvas, šajā neapstrādātajā risku sarakstā trūkst diferenciacijas attiecībā uz uzņēmuma bažām un prasībām. Tas nesniedz vadībai visaptverošu izpratni par šādiem jautājumiem:

- Kādi riski ir būtiski un kādi nav.
- Kuriem riskiem ir jāpievērš tūlītēja uzmanība un kurus varētu atstāt bez ievēribas.
- Kādi riski ir steidzami un kādus var risināt vēlāk.

Bez atbildēm uz šiem jautājumiem ir grūti pieņemt pamatotus lēmumus par riskiem.

Vai jums vajadzētu noteikt prioritātes un koncentrēties uz desmit galvenajiem riskiem vai tikai uz tiem, kas tiek uzskatīti par vissvarīgākajiem? Ko darīt, ja uzņēmumam nav vajadzīgo resursu, lai novērstu visus uzskaitītos riskus?

Ir svarīgi atrast veidu, kā kvantitatīvi noteikt un prioritizēt riskus, lai katrs darba devējs, vadītājs vai riska eksperts / konsultants varētu strādāt ar svarīgākajiem riskiem, netērējot laiku, naudu un resursus tiem, kuriem ir otršķirīga nozīme.

Lai to izdarītu (Kvantitatīvā noteikšana un prioritāšu noteikšana), ir jāaprēķina un jāizvērtē divi faktori katram riskam. Šie faktori ir varbūtība (iespējamība) un ietekme (sekas).

- A. Riska **iespējamība (varbūtība)** ir tieši saistīta ar riska iestāšanās varbūtību. Mūsu mērķis ir noteikt risku prioritātes, lai mēs varētu izlemēt, kurus riskus risināt vispirms. Mūsu darbā pietiek — un tas ir piemērojams gandrīz visos gadījumos — izmantot veselo saprātu un izpratni par uzņēmējdarbības vidi, kā arī tālāk izklāstīto vienkāršo pieeju. Tipiskas riska hierarhijas kontekstā ir pietiekami definēt un izmantot varbūtības skalu, izmantojot 3, 4 vai 5 pakāpju (vai vairāk) skalu.

| MĒROGS | | VARBŪTĪBA, KA TAS NOTIKS |
|--------|---------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Maz ticams | Mazāk nekā 7% Nekad nav noticis vai var notikt reizi 15 līdz 20 gados. |
| 2 | Mērens | No 8% līdz 40% Paredzams, ka tas notiks reizi 6—15 gados |
| 3 | Iespējams, | No 41% līdz 80% Paredzams, ka tas notiks reizi 1—5 gados |
| 4 | Gandrīz droši | Vairāk nekā 80% Paredzams, ka tas notiks vairāk nekā reizi gadā |

3. attēls. Varbūtības (varbūtības) novērtējuma matrica

Riska varbūtības (varbūtības) aprēķināšanas līmeņi, kā mūsu iepriekš minētajā piemērā, ir šādi:

Maz ticams: Riska notikums ir maz ticams vai reti sastopams.

Mēreni: Riska notikums var notikt

Iespējams: Riska notikumam ir liela varbūtība, ka tas notiks.

Gandrīz **noteikti:** Bieži sastopama riska parādība

- B. **Ietekme (sekas)** attiecas uz aplēsto ietekmi / sekām, ko risks var radīt uzņēmējdarbībai, kad tas notiek.

| Risks (negatīva ietekme) | |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MĒROGS | IETEKME (SEKAS) |
| 1 | Nenožīmīgs <u>Veselība un drošība:</u> nav <u>Finansiāli:</u> zaudējumi < 500 € <u>Operatīvs:</u> darbības pārtraukums mazāks par 1 dienu <u>Reputācija:</u> ietekmes nav <u>Reglamentējošie / juridiskie aspekti:</u> nav |

| Risks (negatīva ietekme) | |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MĒROGS | IETEKME (SEKAS) |
| 2 | <p>Maznozīmīgs</p> <p><u>Veselība un drošība</u>: pirmās palīdzības sniegšana</p> <p><u>Finansiāli</u>: zaudējumi no 500 € līdz 2 500 €.</p> <p><u>Operatīvs</u>: darbības pārtraukums 1 līdz 2 dienas</p> <p><u>Reputācija</u>: maz neapmierinātu klientu</p> <p><u>Normatīvie/juridiskie noteikumi</u>: neliela neatbilstība normatīvajām prasībām.</p> |
| 3 | <p>Lielākais</p> <p><u>Veselība un drošība</u>: Nepieciešama medicīniskā aprūpe</p> <p><u>Finansiāli</u>: zaudējumi no 2 500 € līdz 10 000 €.</p> <p><u>Darbības</u>: darbības pārtraukums no 3 līdz 5 dienām</p> <p><u>Reputācija</u>: vairāki neapmierināti klienti. Ierobežota ziņu izplatīšanās</p> <p><u>Reglamentējošie / juridiskie jautājumi</u>: Būtiska neatbilstība galvenajām normatīvajām prasībām — tiesvedība pret īpašnieku vai uzņēmumu</p> |
| 4 | <p>Smags</p> <p><u>Veselība un drošība</u>: Nāve vai smagi ievainojumi</p> <p><u>Finansiāli</u>: zaudējumi, kas pārsniedz 10 000 €</p> <p><u>Darbības</u>: darbības pārtraukums ilgāks par 5 dienām</p> <p><u>Reputācija</u>: daudzi neapmierināti klienti. Publikācijas pilsētas plašsaziņas līdzekļos.</p> <p><u>Reglamentējošie / juridiskie jautājumi</u>: Ilgtermiņa / pastāvīga neatbilstība galvenajām normatīvajām prasībām — Atļaujas zaudēšana — Vairāk nekā viena tiesvedība pret īpašnieku vai uzņēmumu.</p> |

| POZITĪVIE RISKI (IESPĒJAS) IETEKMES SKALA | |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MĒROGS | IETEKME (SEKAS) |
| 1 | <p>Nenozīmīgs</p> <p><u>Veselība un drošība</u>: nav</p> <p><u>Finansiāli</u>: neparedzēti pārdošanas apjomi (vai ietaupījumi) < 1 000 €.</p> <p><u>Darbības</u>: nav</p> <p><u>Reputācija</u>: ietekmes nav</p> <p><u>Reglamentējošie / juridiskie aspekti</u>: nav</p> |

| POZITĪVIE RISKI (IESPĒJAS) IETEKMES SKALA | |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MĒROGS | IETEKME (SEKAS) |
| 2 | <p>Maznozīmīgs</p> <p><u>Veselība un drošība</u>: nav</p> <p><u>Finansiāli</u>: neparedzēti pārdošanas apjomi (vai ietaupījumi) no 1 000 € līdz 10 000 €.</p> <p><u>Darbības</u>: vajadzīgi darbības uzlabojumi 5 % apmērā (lai atbalstītu papildu pārdošanas apjomus).</p> <p><u>Reputācija</u>: Pozitīvi paziņojumi no dažiem klientiem</p> <p><u>Reglamentējošie / juridiskie aspekti</u>: nav</p> |
| 3 | <p>Lielākais</p> <p><u>Veselība un drošība</u>: nav</p> <p><u>Finansiāli</u>: neparedzēti pārdošanas apjomi (vai ietaupījumi) no 10 000 € līdz 30 000 €.</p> <p><u>Darbības</u>: vajadzīgi darbības uzlabojumi par 20% (lai atbalstītu papildu pārdošanas apjomus).</p> <p><u>Reputācija</u>: Pozitīvi izteikumi no dažiem klientiem. Ierobežota ziņu izplatīšanās pāris emuāros, rezultātā jauni pārdošanas apjomi un vairāki telefona zvani.</p> <p><u>Normatīvie / juridiskie jautājumi</u>: jauniem pārdošanas līgumiem vajadzīgs juridiskais atbalsts.</p> |
| 4 | <p>Smags</p> <p><u>Veselība un drošība</u>: nav</p> <p><u>Finansiāli</u>: neparedzēti pārdošanas apjomi (vai ietaupījumi), kas pārsniedz 30 000 €.</p> <p><u>Darbības</u>: vajadzīgi darbības uzlabojumi par 70% (lai atbalstītu papildu pārdošanas apjomus).</p> <p><u>Reputācija</u>: Pozitīvi vairāku klientu izteikumi. Plašāka ziņu izplatīšanās plašsaziņas līdzekļos, jaunu pārdošanas darījumu un milzīgs tālruņa zvanu skaits.</p> <p><u>Normatīvie / juridiskie jautājumi</u>: jauniem pārdošanas līgumiem vajadzīgs paplašināts juridiskais atbalsts</p> |

4. attēls. Ietekmes novērtēšanas kritēriji

- C. **Riska rādītājs**, riska kvantitatīva noteikšana, iegūstot vērtību, kas sniedz ieskatu riska "lielumā" attiecībā uz varbūtību un ietekmi, kā arī attiecībā uz šo vērtību lielumu.

To aprēķina, reizinot varbūtības rādītāju ar ietekmes rādītāju:

Riska rezultāts = varbūtība (varbūtība) x ietekme (sekas):

Riska matrica ir režģa tipa "**luksofora sistēma**", ko izmanto, lai palīdzētu vizualizēt identificēto risku novērtējumu. Krāsas tiek izmantotas luksofora veidā, lai diferencētu risku nopietnību un palīdzētu labāk strādāt ar risku prioritāšu noteikšanu: Skala sākas ar **zaļu** (vismazāk nopietni riski) un beidzas ar **sarkanu**, kas iekrāso visnopietnākos riskus iepriekš izvēlētajās skalu 1 — 4 pakāpēs.

Šeit ir riska un iespēju matrica.

| | | | | | |
|-------------|---|--------|---|----|----|
| Probability | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 |
| | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 |
| | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 |
| | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | Impact | | | |

| | | | | | |
|-------------|---|--------|---|----|----|
| Probability | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 |
| | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 |
| | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 |
| | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | Impact | | | |

5. attēls. Ietekmes novērtēšanas kritēriji (angļu valodā)

Katras matricas laukumi definē riska nozīmīgumu, ko var novērtēt, ka tas ir konkrētajā lodziņā.

- **Sarkana (tumši zila)** = nopietni riski, kas jānovērš nekavējoties (smagi).
- **Oranžs (zils)** = Mazāk nozīmīgi riski, kas jāapstrādā (nopietni)
- **Dzeltens (gaiši zils)** = vidēji riski, kurus var atrisināt (maznozīmīgi).
- **Zaļš (loti gaiši zils)** = nelieli riski, kuru novēršanai uzņēmumam nav jātērē resursi, kamēr tie saglabā tādu pašu novērtējumu (nenozīmīgs),

Ir skaidrs, ka iepriekš minētais saraksts nosaka risku prioritāti par risinājumu steidzamību un nozīmīgumu.

Aplūkojot Matricu, mēs saprotam, ka vissvarīgākie riski ir tie, kuriem ir **gan liela varbūtība, gan liela ietekme, tāpēc tie atrodas Matricas augšējā labajā stūrī.**

Šeit ir piemērs par trim riskiem (1., 2. un 3. risks), kas ir analizēti un kuru risks ir kvantitatīvi noteikts.

| Risk ID | Category | Project | Risk Owner | Risk / threat event statement | Probability | Impact | Risk Score | Ranking / Priority | Response – treatment | Residual Risk score |
|-------------------|--------------|------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|---------------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| or Opportunity ID | | (optional) | Or Opportunity Owner (Person responsible to manage the risk / opportunity) | Or Opportunity event (a.k.a. Risk / Opportunity Description) | Or Likelihood | Or Consequences | Probability* Impact | Priority to handle | | |
| R-01 | Financial | | Finance Dept | Risk 1 | 2 | 4 | 8 | 2nd | | |
| R-02 | Operational | | Logistics Dept | Risk 2 | 1 | 3 | 3 | 3rd | | |
| R-03 | Reputational | | Marketing Dept | Risk 3 | 4 | 3 | 12 | 1st | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

6. attēls. Risku un iespēju reģistrs (angļu valodā)

5.3. Izstrādāt atbildes reakciju uz risku un īstenot riska stratēģiju

Pamatojoties uz iepriekšējā posmā veikto prioritāšu noteikšanu, ir jāvirzās uz priekšu un jāizlemj, kādus pasākumus īstenot, lai nodrošinātu riska samazināšanu līdz minimumam (t.i., lai samazinātu tā varbūtību un / vai ietekmi un tā samazinātu riska novērtējumu un kopējo ietekmi, ko tas var radīt organizācijā.

Ir 4 veidu riska ārstēšanas atbildes reakcijas:

- I. **Izvairīties no riska:** (novērst to pilnībā, prom no uzņēmuma dzīves), pieņemot lēmumu nesākt vai neturpināt darbību, kas rada konkrēto risku;

Riska novēršana dažkārt tiek pieņemta, ja darbība vai situācija ir saistīta ar augstu riska līmeni, ko nevar pienācīgi novērst līdz pieņemamam līmenim, izmantojot citu pieeju.

Risks var būt pārāk augsts, salīdzinot ar iespējamajiem ieguvumiem, ko uzņēmums gūst saistībā ar šo darbību / situāciju, kā arī riska mazināšanas risinājuma izmaksas var būt pārāk augstas, lai tās būtu pieņemamas vai lai līdzsvarotu ieguvumus.

- II. **Riska mazināšana:** Izvēlot šo riska vadības reakciju, ir iespējams samazināt riska iespējamību vai mazināt tā ietekmi, ja tas notiek.

Piemērojot šo stratēģiju konkrētam apdraudējumam, kļūst būtiski īstenot vienu vai vairākus kontroles pasākumus, kas maina kopējo riska līmeni.

Šīs kontroles var būt dažādas, piemēram, politikas, procedūras, prakse, tehniskie pasākumi, ierīces un citas darbības, kas samazina vispārējo risku.

- III. **Riska nodošana:** Riska nodošanas stratēģija ietver visa riska vai tā daļas nodošanu citai vietai vai pusei. Lai gan notikuma varbūtība paliek nemainīga vai netiek ietekmēta, šī pieeja samazina ietekmi uz organizāciju.

Riska nodošana ir riska mazināšanas stratēģija. Pārņemšana parasti ir šāda:

(a) apdrošināšanas segums augstas ietekmes risku gadījumos, lai jūs saņemtu atpakaļ naudas summu, kas saistīta ar telpu, preču, iekārtu, peļņas, veselības u. c. iznīcināšanas / zaudējumu vērtību, ieskaitot juridiskās atbildības riskus.

(b) projekta vai darbības (parasti sekundāras attiecībā pret uzņēmējdarbības mērķiem) vai pakalpojuma nodošana apakšuzņēmējam vai ārpalpojuma sniegšanai trešai personai.

- IV. **Pieņemiet risku:** Atzīt risku un būt gatavam uzņemties sekas, ja tas notiek. Ir divi veidi, kā tam pieiet:

- **Pasīva pieņemšana:** Apzināta lēmuma pieņemšana, lai nerīkotos, reaģējot uz risku.
- **Aktīva pieņemšana:** Katastrofu plāna izstrāde un īstenošana, ja riska notikums notiek.

Pamatojoties uz iepriekš minēto, tiek pieņemti un īstenoti vairāki pasākumi un kontroles mehānismi, kuru rezultātā tiek mazināta organizācijas (vai projekta) pakļautība esošajiem riskiem.

Piemērs varētu būt šāds:

| Risk ID | Category | Project | Risk Owner | Risk / threat event statement | Probability | Impact | Risk Score | Ranking / Priority | Response – treatment | Residual Risk score |
|-------------------|--------------|------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|----------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| or Opportunity ID | | (optional) | Or Opportunity Owner (Person responsible to manage the risk / opportunity) | Or Opportunity event (a.k.a. Risk / Opportunity Description) | Or Likelihood | Or Consequences | Probability * Impact | Priority to handle | (could contain references to separate plan documents, control or measures) | Or Opportunity score (updated after every implementation of a response treatment) |
| R-01 | Financial | | Finance Dept | Risk 1 | 2 | 4 | 8 | 2nd | Deployment of measure 1 and measure 2 that change the Impact to 2 while probability remains 2 | 4 |
| R-02 | Operational | | Logistics Dept | Risk 2 | 1 | 3 | 3 | 3rd | No measures taken | 3 |
| R-03 | Reputational | | Marketing Dept | Risk 3 | 4 | 3 | 12 | 1st | Deployment of measure 3 and measure 4 that change the Probability to 3 and the Impact to 2 | 6 |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

6. attēls. Risku reģistrs ar riska apstrādi. (Angļu valodā)

Skaidri redzams, ka pēc noteikto pasākumu īstenošanas, organizācijas atlikušais riska līmenis ir ievērojami zemāks (sk. pēdējo aili).

5.4 Risku piemēri un iespējamie risinājumi

Piedāvājam dažus risku piemērus ar iespējamiem risinājumiem, ņemot vērā iepriekš minētās metodes:

Pamanīsiet, ka "Pieņemt" kā risinājuma iespēja ir aplūkota piemēru beigās.

| Riska kategorija | Risks | | Iespējamie ārstēšanas plāni |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Darbības | Neatbilstošas mācību programmas un noslogotas operatīvās darbības iespējas. | Samazināt | Piedāvājiēt specializētas mācību programmas un izveidojiēt atbalsta sistēmas, lai palīdzētu darbiniekiem pildīt viņu pienākumus. |
| | | Transfer | Izpētīt iespēju dažas mācības un atbalsta funkcijas nodot ārpalpojumu sniedzējiem vai sadarboties ar organizācijām, kas specializējas inovāciju vadībā. |
| | | Izvairieties no | Piešķirt īpašas inovāciju mācību programmas, kas ir vienotas visā jaunā darbinieka atbildības un mācību laika grafikā. |
| | Ietekme uz produktivitāti un efektivitāti | Samazināt | Regulāra saziņa un koordinācija būs ļoti svarīga, lai saglabātu produktivitāti un efektivitāti. |
| | | Transfer | Darbinieku un ieinteresēto pušu iesaistīšana un attiecīgo grupu izveide darba procesu integrēšanas vai pielāgošanas procesā atbilstoši inovāciju standartiem. |
| | | Izvairieties no | Veiciet grupu uzdevumus, kas palīdz darbiniekiem strādāt kopā. |
| | Grūtības savlaicīgi izpildīt inovāciju projektus | Samazināt | Izmantojiēt elastīgas izstrādes metodoloģijas un rūpīgi sekojiēt līdz progresam. |
| | | Transfer | Nododiet daļu vai visu inovācijas projektu trešās puses piegādātājam. |
| | | Izvairieties no | Rūpīgi plānojiēt inovāciju projektus. |
| Finanšu | Grūtības īstenot inovācijas projektus iekļaujoties budžetā | Samazināt | Izstrādājiēt inovācijām paredzētu budžetu un rūpīgi sekojiēt līdz tēriņiem. |
| | | Transfer | Nododiet daļu vai visu inovācijas projektu trešās puses piegādātājam par noteiktu cenu. |
| | | Izvairieties no | Rūpīgi izstrādājiēt inovāciju projektu budžetu. |
| | Finanšu zaudējumi, kas radušies saistībā ar tiesvedībām par atbildību par produktiem vai citām iuridiskām prasībām, kas | Samazināt | Iegādājieties atbilstošu produktu civiltiesiskās atbildības apdrošināšanu. |
| | | Transfer | nodot apdrošināšanas sabiedrībai risku, kas saistīts ar finansiāliem zaudējumiem saistībā ar tiesvedībām par atbildību par produktiem. |

| Riska kategorija | Risks | Iespējamie ārstēšanas plāni | |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | jaunatkarām procesiem, kas saistītas ar inovāciju. | Izvairieties no | Izvairieties no tādu inovatīvu produktu vai projektu izstrādes vai pārdošanas, kas pēc būtības ir riskanti. |
| Juridiskais | Ar inovāciju saistīto piemērojamo likumu un noteikumu, piemēram, intelektuālā īpašuma tiesību aktu, datu privātuma un vides aizsardzības likumu, neievērošana. | Samazināt | Bieži pārskatiet un atjauniniet politiku, praksi un procesus, lai tās atbilstu juridiskajām prasībām. |
| | | Transfer | Sadarbība ar juriskonsultu, kas specializējas inovāciju tiesību jomā, lai nodrošinātu pilnīgu atbilstību ar inovāciju saistītiem tiesību aktiem un noteikumiem. |
| | | Izvairieties no | Sadarbība ar inovāciju konsultantiem un visu juridisko dokumentu, iekārtu un ēku vienību pārraudzība, lai nodrošinātu lielāku uzņēmuma prasību pārklājumu. |
| | Vajadzīgo atļauju vai licenču nesaņemšana. | Samazināt | Mācīt cilvēkresursu nodaļas darbiniekus un vadītājus par atbilstošu dokumentēšanas praksi, lai nodrošinātu precizitāti un zināšanas, atbildot uz juridiskiem jautājumiem. |
| | | Transfer | Sadarbojieties ar trešo pušu pakalpojumu sniedzējiem, kas var veikt šo uzdevumu. |
| | | Izvairieties no | Sadarbība ar inovāciju konsultantiem un visu juridisko dokumentu pārraudzība, lai nodrošinātu lielāku uzņēmuma pārklājumu. |
| Stratēģiskais | Nespēja noteikt inovāciju iespējas un noteikt to prioritātes. | Samazināt | Ieguldiet līdzekļus tirgus izpētē un konkurences izpētē. |
| | | Transfer | Sadarboties ar ārējiem inovāciju ekspertiem. |
| | | Izvairieties no | Izstrādāt sistemātisku procesu inovāciju iespēju identificēšanai un prioritāšu noteikšanai. |
| Reputācija | Sabiedrības pretestība pret inovācijām, kas tiek uztvertas kā kaitīgas sabiedrībai vai videi. | Samazināt | pirms jaunu produktu vai pakalpojumu izstrādes un laišanas tirgū veikt rūpīgu ietekmes uz sabiedrību un vidi novērtējumu. |
| | | Transfer | Izveidot trešās puses uzraudzības iestādi, kas pārskatītu inovācijas un konsultētu uzņēmumu par to, kā samazināt to negatīvo ietekmi. |
| | | Izvairieties no | Koncentrējieties uz tirgiem, kuros inovācijām ir spēcīgs sabiedrības atbalsts. |
| | Iespējams boikots vai reputācijas bojājums sociālo mediju platformās. | Samazināt | ievietojiet procesu, lai lietotāji varētu pārsūdzēt satura dzēšanas lēmumus. |
| | | Transfer | Sadarbojieties ar trešo pušu organizācijām, lai palīdzētu veikt satura moderēšanu. |
| | | Izvairieties no | Izvairieties no tādu funkciju izstrādes, kas varētu izraisīt boikotu vai kaitējumu reputācijai. |

| Riska kategorija | Risks | Iespējamie ārstēšanas plāni | |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Visas kategorijas | Neatbilstošas mācību programmas un noslogotas operatīvo darbību spējas. | Samazināt | Piedāvājiert specializētas mācību programmas un izveidojiert atbalsta sistēmas, lai palīdzētu darbiniekiem pildīt viņu pienākumus. |
| | | Transfer | Izpētīt iespēju dažas mācību un atbalsta funkcijas nodot ārpalpojumu sniedzējiem vai sadarboties ar organizācijām, kas specializējas inovāciju vadībā. |
| | | Izvairieties no | Piešķirt īpašas inovāciju mācību programmas, kas ir vienotas visā jaunā darbinieka atbildības un mācību laika grafikā. |

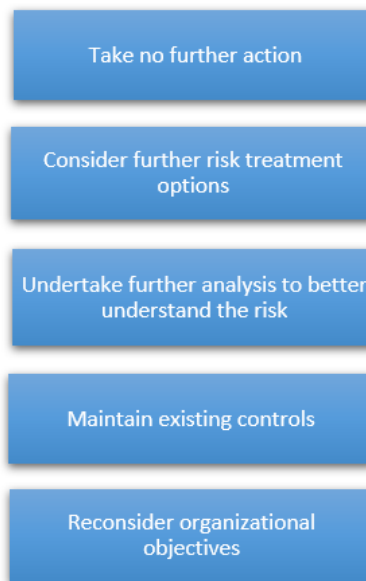
| Risks | Stratēģija Atbildēt metode | Iespējamās darbības |
|------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Katra riska kategorija | Pieņemšana | <ul style="list-style-type: none"> <u>Pasīvā pieņemšana</u>: Tas nozīmē, ka riski tiek apzināti, bet uzņēmums neko nedara, lai mazinātu to cēloni vai sekas. <u>Aktīvā pieņemšana</u>: Organizācija ir identificējusi draudus, kas varētu būt operatīvajā, finanšu, reputācijas, juridiskajā jomā, un ir izveidojusi katastrofu vai ārkārtas situāciju plānu, lai savlaicīgi stātos pretī šiem riskiem. <p>Izturības plāns ietver visus draudus, ar kuriem uzņēmums var saskarties, un nodrošina risinājumus un ātru rīcību, reaģējot uz katru no tiem.</p> |

5.4 Rezultātu novērtēšana un ziņošana

Sākotnēji īstenotā rīcības plāna novērtējums

Kad rīcības plāns ir īstenots, ir jāveic novērtējums, lai pārlicinātos, ka riska mazināšana, kā nolemts un īstenots, ir bijusi efektīva un iedarbīga un risks saglabājas pieņemamās robežās. Ja vispārējā novērtējumā un īstenošanā tiek konstatētas nepilnības vai trūkumi, ir vajadzīgi turpmāki pasākumi un darbības, kurām organizācija var sekot.

Turpmāk ir uzskaitīti daži tipiski šā novērtējuma posmi un ar tiem saistītie lēmumi:



7. attēls. Darbības pēc riska novērtēšanas (angļu valodā)

Visbeidzot, tiek uzturēts atjaunināts risku reģistrs, lai nodrošinātu, ka riski tiek dokumentēti un uzraudzīti atbilstoši prasībām.

5.6 Risku uzraudzība un kontrole

Tas ir pēdējais posms efektīvas risku vadības procesā organizācijā.

Šī procesa laikā ir svarīgi bieži sazināties ar organizāciju un citām ieinteresētajām personām, kuras var ietekmēt riski.

Organizācijai jāizveido sistemātiska pieeja risku vadības stratēģijas uzraudzībai un pārskatīšanai. Tas ir vajadzīgs, jo riski pastāvīgi mainās. Risku vadības stratēģija jāiekļauj dokumentā, kas tiks regulāri atjaunināts, lai atspoguļotu pārmaiņas, kas ietekmē uzņēmējdarbību. Radīsies jauni riski, bet esošie riski var samazināties vai pastiprināties.

Šīs pārmaiņas var izraisīt iekšējās organizatoriskas pārmaiņas, kā arī ārēji faktori, kas ir ārpus kontroles.

Lai nodrošinātu efektīvu riska vadības stratēģijas uzraudzību un pārskatīšanu, ir daudz vērtīgu metožu, ko var izmantot atkarībā no riska, ar kuru saskaras uzņēmums.

Dalīsimies ar riska uzraudzības un pārskatīšanas metodiku soli pa solim:

- a) uzturēt visaptverošu un viegli pieejamu projekta dokumentācijas datni, īpašu uzmanību pievēršot risku reģistram. Nodrošināt, lai ārkārtas situāciju un atjaunošanas plāni būtu pieejami saskaņotos punktos un vietās ātrai piekļuvei katastrofas gadījumā.
- b) Nodrošināt atbilstošu informāciju un mācības visiem darbiniekiem par ieviestajiem risinājumiem un kontrolēm. Plānojiet regulāras mācību sesijas vismaz reizi vai divas reizes gadā, lai palielinātu informētību un dalītos ar vajadzīgajām zināšanām starp atbildīgajām personām. Skaidri definējiet izvēlētajos pasākumos un kontroles mehānismos noteiktās lomas un pienākumus, nodrošinot, ka darbinieki tos rūpīgi ievēro.
- c) Veiciniet riska apzināšanās kultūru uzņēmuma ikdienas darbībā. Ir svarīgi mudināt visus darbiniekus pieiet katram jaunam procesam, darbībai vai lēmumam, ņemot vērā riska vadības perspektīvu. Galīgais panākums būtu ieviest riska vadību kā standartu visos lēmumu pieņemšanas procesos.
- d) Ikgadēja riska vadības cikla atkārtošana, risku reģistra atjaunināšana, riska novērtējumu uzlabošana, ieviešot jaunus pasākumus un kontroles mehānismus, plānu sagatavošana un vispārējās noturības uzlabošana. Ar katru atkārtošānu process kļūs vienmērīgāks un efektīvāks, tādējādi nodrošinot lielāku uzņēmuma noturību.
- e) Izveidojiet regulāru pārskatīšanas procesu, piemēram, reizi ceturksnī vai pusgadā, lai novērtētu ieviesto risinājumu — prakses, pasākumu un kontroles — efektivitāti un lietderību. Uzraugiet pārmaiņas iekšējā un ārējā uzņēmējdarbības vidē, identificējiet jaunus riskus un attiecīgi pārskatiet riska risinājumus un prioritātes. Atjaunināt risku reģistru un pēc vajadzības pievērsties jauniem vai mainītiem riskiem.
- f) Veiciet ikgadējas ārkārtas situāciju plānu mācības, lai nodrošinātu, ka tie ir aktuāli un ļauj jūsu komandām efektīvi atjaunot sistēmas, operācijas un pakalpojumus, kā plānots. Pārliecinieties, ka mācībās iesaistītais personāls izprot lomas un pienākumus, kā noteikts plānos, un var efektīvi reaģēt, kad tas ir vajadzīgs.
- g) Uzturēt datni, lai reģistrētu nevēlamus notikumus (tostarp gandrīz notikušus negadījumus), pārmaiņas, tendences, panākumus un neveiksmes. Analizējiet šos negadījumus, lai mācītos no negatīvajiem gadījumiem un neveiksmēm un uzlabotu uzņēmuma noturību, pastiprinot esošos pasākumus vai ieviešot jaunus.

6. Iespēju vadība

1. Sfēras un iespēju identificēšana

Projekta dzīves cikla vai uzņēmējdarbības laikā var identificēt iespējas, kas ļauj ievērojami ietaupīt laiku un izmaksas. Tomēr, ja šīs iespējas netiek atklātas, tās var tikt pilnībā zaudētas. Tāpēc pozitīvo risku vadībai būtu jāpievērš liela uzmanība.

Iespēju apzināšanas process nav paredzēts, lai atklātu visus iespējamus veiksmīgos gadījumus, kas varētu notikt. Tā vietā tas ir vērsts uz to, lai identificētu galvenos notikumus ar reālu iespējamību, tostarp tos, kuru iespējamība ir samazināta.

Ir trīs dažādi un neatkarīgi veidi, kā identificēt iespēju:

Tendenču novērošana

Uzņēmēji var iegūt izpratni par attīstības tendencēm, izmantojot divas metodes: rūpīgu izpēti un novērošanu vai iegūstot pielāgotas prognozes un tirgus analīzi no neatkarīgiem pētniecības uzņēmumiem. Šīs tendences var pastāvēt ekonomikas, sociālajā, tehnoloģiju, politikas vai regulējuma jomā.

Problēmas risināšana

Dažreiz iespēju apzināšana noved pie problēmas identificēšanas un tās risinājuma izstrādes. Šīs problēmas var identificēt, novērojot tendences, bet tās var rasties arī vienkāršāk, piemēram, intuīcijas, veiksmes vai nejaušības ceļā. Dažas uzņēmējdarbības idejas nepārprotami rodas no vēlmes risināt kādu konkrētu problēmu. Šajā gadījumā mūs interesē, kā attīstās un rodas jaunas biznesa idejas, izmantojot

Tirgus nepilnību atklāšana

Šādas nepilnības pastāv, ja produkts vai pakalpojums ir vajadzīgs kādai noteiktai cilvēku grupai, bet tirgus apjoms nav pietiekami liels, lai piesaistītu lielāko izplatītāju vai ražotāju uzmanību.

Jautājums šajā posmā ir "Kādas ir izmaiņas un potenciālās iespējas?". Iespēju var "saskaitīt" pēc tās nozīmīguma pakāpes uzņēmumam un varbūtības procentiem, ka tā notiks.

Tāpat kā iepriekšējais risku reģistrs, arī pozitīvo risku reģistrs ir jāveido, norādot iespēju skaitu, cēloņus, pozitīvā riska kategoriju, ierosinātos un apstrādātos datumus. Vienkāršāk būtu visus pozitīvos apdraudējumus reģistrēt dokumentā, lai būtu gatavi jebkuros apstākļos un sagatavoti līdzīgiem notikumiem nākotnē.

Izmantosim to pašu modeli, kas aprakstīts riska identificēšanā. Iespējas var saukt arī par pozitīviem riskiem, un, lai tās atrastu konkrētā uzņēmējdarbības jomā, var izmantot dažas metodes:

- Prāta vētra
- SVID analīze
- Tirgus vajadzības — tirgus izpēte
- Projektu plāni
- Intervijas ar ieinteresētajām personām
- utt.

Katra potenciālā iespēja tiek pastāvīgi analizēta un vadīta visā tās dzīves cikla laikā. Tiek veiktas šādas darbības:

- Izveidot ilgtspējīgu iespēju pārņemšanas vadības plānu.
- ar iespēju izmantošanu saistītu konkrētu uzdevumu koordinēšana.
- iespēju izmantošanas pasākumu īstenošana un uzraudzība.
- Regulāra ziņošana par iespēju statusu.

Pamatojoties uz aptauju, kas tika veikta iesaistītajās valstīs, tika konstatēts, ka visās septiņās valstīs (Griekijā, Austrijā, Spānijā, Portugālē, Rumānijā, Spānijā un Latvijā) pret inovācijām MVU izturas piesardzīgi un skeptiski. Tomēr, neraugoties uz šīm bažām un izaicinājumiem, pastāv iespējas, ko rada jebkurš risks, kas saistīts ar problēmu novēršanu. Piemēram, šis jautājums var radīt:

— jaunas idejas un viedokļus,

- apzināt jaunas nozares, kuras organizācija varētu apkalpot,
- jaunu partnerību veidošanos,
- jaunu saziņas kanālu izveide un tehnoloģiju uzlabošana uzņēmumā saistībā ar ISO 560xx.

Iepriekš minētie piemēri par projekta mērķa grupu ir iedalīti vairākās iespēju kategorijās:

Tehnoloģiskās

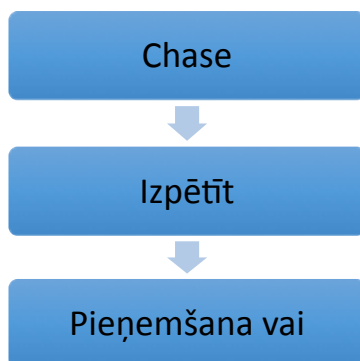
Uzņēmums var sākt vairāk izmantot tehnoloģijas, izmantojot inovāciju programmas. Sākot no mācībām, kas tiks veiktas attālināti, līdz pat ideju īstenošanai un to realizācijai. Uzņēmums, visticamāk, izveidos, integrēs un turpmāk pilnveidos hibrīda vai attālinātā darba modeļus un spers soli tālāk, attīstot iekšējās sistēmas, piemēram, CRM, intranetu un iekšējās tīmekļa vietnes, G suite u.c.

Tirgus

Iegūstot pareizās zināšanas un veicot pareizos pasākumus, tirgus var pavērt uzņēmumam jaunas perspektīvas sākt īstenot inovatīvas idejas. Darbinieki sāks strādāt jaunā un inovatīvākā kontekstā un attīstība būs pašsaprotama.

2. Iespēju analīzes posms

Kad ir apzinātas iespējas, kurās organizācija var iesaistīties, jāizvēlas, kuras no tām noraidīt un kuras pieņemt. Kā parādīts turpmāk tabulā, atkarībā no tā, cik svarīgas tās ir uzņēmumam un kāda ir to ietekme, tās var noraidīt vai pieņemt.



8. attēls. Lēmumu pieņemšanas process

Iespēju lēmumu pieņemšanas procesa metodoloģija soli pa solim ir šāda:

- I. Izmantojiet iespēju: Nepārtraukti sekojiet līdzi tirgus tendencēm, klientu vajadzībām un uzņēmējdarbības vides pārmaiņām, lai noteiktu iespējas. Jaunas idejas, tehnoloģijas un jauni uzņēmējdarbības modeļi var būt tuvāk, nekā jūs domājat.
- II. Izpētiet iespēju: Izpētīt iespējas potenciālos ieguvumus un riskus un pieņemt pamatotus lēmumus par tās izmantošanu. Būtu labi pielāgot elastīguma un gatavības stratēģijas, pamatojoties uz tirgus un uzņēmējdarbības vajadzībām un dinamiku, lai optimizētu panākumus.
- III. Lēmumu pieņemšana:
 - a) Noraidiet šo iespēju: Šajā posmā var uzskatīt, ka lēmums nav izdevīgs uzņēmumam un tā mērķiem. Jāvīrās uz priekšu, meklējot jaunus pozitīvus riskus.
 - b) Pieņemiet iespēju:

Pēc tam, kad iespēja ir pieņemta, ir jāveic daži pasākumi.

 - i. Vajadzīgo resursu, laika un pūļu veltīšana, lai nodrošinātu iespēju netraucētu īstenošanu.

- ii. Jāizveido stratēģisko plānu, kurā izklāstīti konkrēti soļi un termiņi, kas vajadzīgi, lai efektīvi īstenotu iespēju.
- iii. Plānotā plāna īstenošana, lai iespēju pārvērstu realitātē un sasniegtu vēlamos rezultātus.
- iv. Nepārtraukta potenciālo risku un problēmu, kas var rasties, īstenojot iespēju, uzraudzība un vadība.

Novērtēšanas posms ietver uzņēmuma iespēju kvantitatīvu noteikšanu, raksturošanu un prioritāšu noteikšanu pēc tam, kad tās ir identificētas iespēju reģistra dokumentā, līdzīgi kā riska vadības posmā. Mērķis ir hierarhizēt iespēju sarakstu, izceļot tās, kurām vajadzīga vislielākā vadības uzmanība.

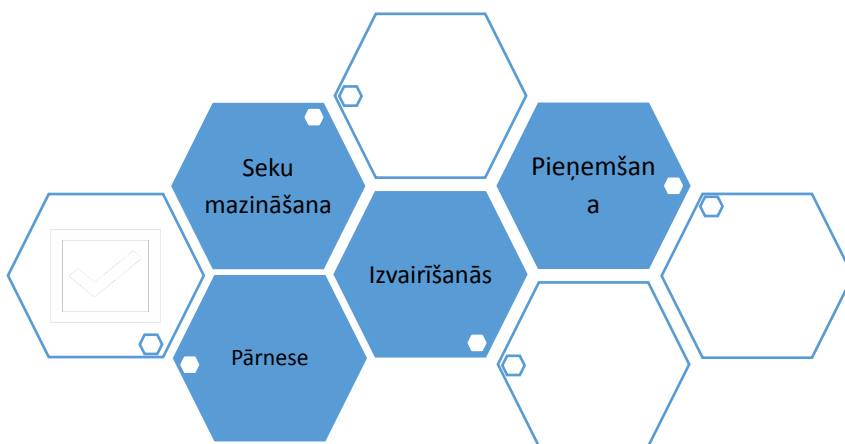
Novērtēšanas procesā identificētajām iespējām tiek sniegts konsekvents kvantitatīvs novērtējums, ņemot vērā gan to iespējamību, gan sekas.

Pēc iespēju apzināšanas, izmantojot pozitīvā riska novērtējuma dokumentu, mēs tām piešķiram prioritāti. Pēc tam jāatjauno pozitīvo risku reģistru vai jāizveido pozitīvo risku reģistru, ja tāda nav. Šeit iekļauta ir tabula ar luksofora sistēmu (izmantojot dažādas krāsas), lai novērtētu pozitīvo risku. Šī pieeja palīdz nodrošināt pozitīvo risku hierarhijas vizualizāciju. Sakārtojot reģistra sarakstu pēc pozitīvā riska novērtējuma kolonnas, va viegli atbildēt uz tādiem jautājumiem kā "Kuriem pozitīvajiem riskiem jāpievēršas vispirms?" un "Kuras iespējas dos vislielāko labumu uzņēmumam?".

3. Iespēja reaģēt

Iespēju analīze ietver dažādu iespēju novērtēšanu, lai reaģētu uz atklātajām iespējām, aplūkojot, kā rezultāti var mainīties atkarībā no riska faktoru korekcijām. Veicot šo analīzi, tiek identificēti būtiskākie faktori, kas sniedz vērtīgu ieskatu vēlamajās riska vadības stratēģijās. Risku un iespēju vadībai ir pieejamas četras metodes vai iespējas:

- Iespēju kontrole jeb risku / iespēju mazināšana ietver aktīvu risku vadību, lai samazinātu to iestāšanās iespējamību vai mazinātu to ietekmi uz organizāciju.
- Iespēju novēršana nozīmē augsta riska avotu likvidēšanu un to aizstāšanu ar zemāka riska risinājumiem.
- Iespēju nodošana attiecas uz iespēju pārdali no vienas sistēmas daļas uz citu vai iespēju nodošanu ārējām ieinteresētajām personām.
- Iespējas akceptēšana jeb statusa pieņemšana ietver konkrētas iespējas nosacījumu klātbūtnes atzīšanu un apzinātu lēmumu pieņemt attiecīgo iespējas līmeni bez vajadzības pēc turpmākiem kontroles mēģinājumiem.



9. attēls. Reaģēšanas stratēģijas

Neatkarīgi no tā, kura no četrām metodēm ir izvēlēta, tiek izstrādāts riska / iespēju vadības plāns, kurā ietverti veicamie uzdevumi, uzdevumu izpildes grafiks, vajadzīgie resursi un kopējās izmaksas. Piemēram:

- Izvairīšanās var noteikt papildu plānošanas uzdevumus, lai izstrādātu zemāka riska risinājumus.
- Pārceļšana var noteikt uzdevumus, lai pārstrukturētu iepirkuma plānus un saistītos līgumus.
- Kontrole / samazināšana identificē proaktīvus uzdevumus, lai palielinātu iespēju varbūtību un / vai ieguvumus
- Pieņemšana var noteikt darbības, kas jāveic, ja risks / i iespēja īstenojas.

4. Iespēju novērtēšana

Lai novērtētu uzņēmuma izmantoto iespēju vadību un jo īpaši iespēju izmantot inovatīvas idejas, organizācijai vai departamentam, kas pārvalda šīs situācijas, ir jāpārskata īstenotais stratēģiskais plāns.

Šajā gadījumā attiecībā uz paziņoto iespēju būtu jāpārbauda, vai veids, kādā organizācija mainīja darbā pieņemšanas modeli un ieviesa jaunus standartus, ir pareizi strukturēti un vai pārējie darbinieki to saprot.

To var palīdzēt novērtēt dažādas iespēju novērtēšanas metodes. Dažas no tām ir šādas:

- Mērķtiecīga vadība
- Pašnovērtējums
- Vērtēšanas skala
- Veiktspējas testēšana

Kad ir identificētas stratēģiskā mērķa sasniegumu vājās puses, tad būtu labi tās fiksēt iespēju dokumentā, kurā ir iekļautas kategorijas, datumi, vadības metodes, piemērošanas jomas un cilvēki, kas sekos vai veicinās šos centienus.

Tā iespēju vadītājiem būs vieglāk ne tikai pārraudzīt un ieviest jaunas metodes un veidus, kā risināt riskus, bet arī risināt līdzīgas situācijas, kas var rasties nākotnē.

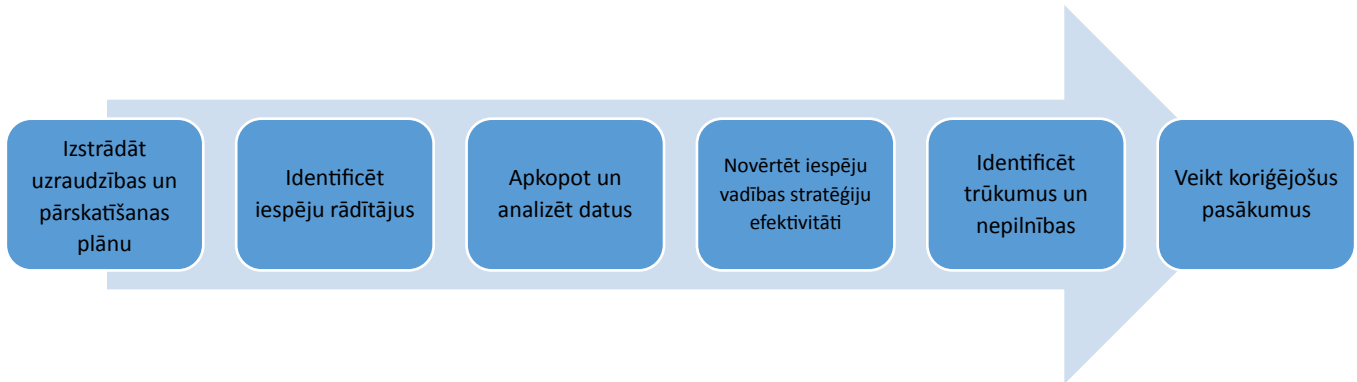
6.5 Iespēju uzraudzības un pārskatīšanas posms

Iespēju uzraudzības un pārskatīšanas posms ir svarīga pozitīvā riska vadības procesa daļa katrā uzņēmējdarbības nozarē. Šis solis ietver nepārtrauktu īstenoto iespēju vadības stratēģiju uzraudzību un novērtēšanu, lai nodrošinātu to efektivitāti un atbilstību dinamiskajā uzņēmējdarbības vidē.

Turpmāk sniegts detalizēts riska uzraudzības un pārskatīšanas procesa izklāsts:

- Izstrādāriet uzraudzības un pārskatīšanas plānu, kurā izklāstīts iespēju uzraudzības un pārskatīšanas procesa biežums, apjoms un metodoloģija.
- Identificēt iespēju indikatorus, kas brīdina uzņēmuma īpašniekus vai personāla vadītājus par pārmaiņām organizācijas vidē.
- Apkopot un analizēt datus par riska rādītājiem, piemēram, personāla nodaļa var organizēt tikšanās ar darbiniekiem, lai noteiktu dažus faktorus, kas ietekmē viņu darbu, vai uzņēmuma ēkas vai aprīkojuma pieejamības auditu, lai neviens netiktu atstumts.
- Novērtēt iespēju vadības stratēģiju efektivitāti: Izmantojiet savāktos datus, lai novērtētu īstenoto iespēju vadības stratēģiju efektivitāti, lietderību un atbilstību identificēto pozitīvo risku novēršanai.

- e) Identificēt nepilnības un trūkumus iespēju vadības procesā, piemēram, neatbilstošu iespēju novērtējumu vai apstrādes stratēģijas, un veikt koriģējošus pasākumus.
- f) Veikt koriģējošus pasākumus, piemēram, pārskatīt riska vadības stratēģijas, ieviest papildu iespēju kontroles vai uzlabot pozitīvā riska vadības procesu.



10. attēls. Iespēju uzraudzības un pārskatīšanas process

7. Pārmaiņu vadības teorijas

7.1 Pārmaiņu mērķis

Organizācijas un uzņēmumi var plānot pārmaiņu ieviešanu, lai tie spētu tikt galā ar prasībām vai iespējām darbības vidē. Saskaņā ar Gilgeous un Chambers (1999) pārmaiņu mērķis var būt viena vai vairākas no četrām kategorijām:

Komerčiāliem mērķiem: Visas darbības, kas jāveic, lai palielinātu konkurētspējas priekšrocības (jaunu tirgu atvēršana, tirgus daļas palielināšana).

Tehnoloģiskie mērķi: Tehnoloģiskie mērķi: darbības, lai pieņemtu un iepazītos ar jaunām tehnoloģijām un palielinātu organizācijas produktivitāti.

Inovatīvi mērķi: Darbības, lai atjaunotu organizāciju (ja vadība vēlas), kas pauž uzņēmuma kultūru.

Organizatoriskie mērķi: Organizācijas mērķi: darbības, kas regulē organizācijas darbību un vīziju, pareizo cilvēku identificēšana, motivācijas pakāpes paaugstināšana utt.

8. Atsauces

Johansen, A., Olsson, N. O. E., Jergeas, G., & Rolstadås, A. (2019). Projektu risku un iespēju vadība: The Owner's Perspective. Routledge.

Messing, J. (n.d.). *Opportunity Recognition & Analysis*. https://www.csuohio.edu/sites/default/files/EIW_Lecture_3_Opportunity%20Analysis_Messing.pdf

Biswas, P. (2018, 22. decembris). *Procedūra riska un iespēju risināšanai*. PRETESH BISWAS. <https://preteshbiswas.com/2018/12/22/procedure—for—addressing—risk—and—opportunity/>

TKO. (n.d.). *Risku uzraudzība un pārskatīšana jūsu organizācijā*. <https://tkodocs.com/management—and—executive/risk—management/monitoring—and—reviewing—risks—in—your—organisation/>.

Nav zināms. (n.d.). *Risku, problēmu un iespēju vadība*. ACC. <https://www.dau.edu/cop/risk/pages/topics/DoD%20Risk%20Issue%20and%20Opportunity%20Management%20Guide.aspx>.



Team, W. (2019, 4. augusts). *Šīs ir 5 labākās pārmaiņu vadības teorijas*. The Change Management Blog. <https://change.walkme.com/theories—of—change—management/>.

Kas ir mērķu vadība? (n.d.) Peoplehum. Skatīts 2023. gada 19. jūlijā no <https://www.peoplehum.com/glossary/management—by—objectives>.

Marsov, A., Olsson, N. O. E., & Lædre, O. (2022). Pētniecības pieejas iespēju vadībā: Apjomu apskats. *Procedia Computer Science*, 196, 872—879. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.087>

OOI. (2011). *Risku un iespēju vadības plāns*. https://oceanobservatories.org/wp—content/uploads/2011/03/1007—00000_Risk_and_Opportunity_Management_Plan_OOI.pdf.

Iespēju identificēšana. (n.d.) Lejupielādēts 2023. gada 20. jūlijā no <https://www.reallygoodinnovation.com//glossaries/opportunity—identification>.

Unley pilsēta. (2010). *Risku un iespēju vadības sistēma*. https://couopencities.blob.core.windows.net/couwebsitearchive/archive—2015—10—12/Att_2_Item_45_Audit_May_2010.pdf.

Procedūra—Riska un iespēju vadības process, ko veic Qse akadēmija—Issuu. (2019. gada 4. februāris). https://issuu.com/qse—academy/docs/procedure—_risk___opportunity_mana

Aprites ekonomikas ieviešanas sistēma — EL — REFRAME iLearn rīks. (n.d.) Lejupielādēts 2023. gada 20. jūlijā no <https://ilearn.reframe—project.eu/ceif—el/?lang=el>.

PR2—Farmer Resilience metodoloģija. (n.d.) FARMER. Lejupielādēts 2023. gada 20. jūlijā no <https://www.farmer—project.eu/pr2—farmer—resilience—methodology/>.

Luther, B., Gunawan, I., & Nguyen, N. (2023). Efektīvu riska vadības sistēmu identificēšana sarežģītām sociotehniskajām sistēmām. *Safety Science*, 158, 105989. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105989>.

Kolovu X. (2018). *Pārmaiņu vadība*. <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/2698014/theFile>

Ratana, S., Raxsmey, C., & Danut, D. (2020). Konceptualizējot sistēmu: Pārmaiņu vadības teoriju attīstības kritisks pārskats. *Studies in Business and Economics*, 15(2), 205—214. <https://doi.org/10.2478/sbe—2020—0035>.

ISO 31000:2018(en), Riska vadība — Vadlīnijas. (n.d.). Meklēts 2023. gada 24. augustā no <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed—2:v1:en>.

ISO 14001:2015(en), Vides vadības sistēmas — Prasības un lietošanas vadlīnijas. (n.d.) Lejupielādēts 2023. gada 24. augustā no <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:14001:ed—3:v1:en>.