

B priedas. Rekomendacijų rinkiniai suinteresuotoms grupėms

Rekomendacijų rinkinys nekilnojamojo turto įmonių vadovams ir akcininkams

1. Kai verslo aplinka kinta labai sparčiai, kritiniu sėkmės veiksmu tampa reakcija į besikeičiančias rinkos sąlygas. Pasak p. Songin, vykstant tokiems intensyviems pokyčiams, išlieka tos įmonės, kurios geba operatyviai priimti strateginius sprendimus ir išvengti procesus lėtinančių biurokratinių sistemų.
2. Sprendimų priėmimo sparta ir gebėjimas prisitaikyti prie rinkos sąlygų yra pagrindiniai verslo efektyvumą lemiantys veiksniai. Šios verslo savybės yra būtinos, norint išlikti pasaulinėje rinkoje. Be to, tai yra tarpusavyje susiję procesai – greitai svarbius sprendimus priimančios verslo šakos lengviau prisitaiko ir prie rinkos pokyčių.
3. Norint sėkmingai įveikti krizinę situaciją, būtinos visų įmonės darbuotojų pastangos, nes išlaidos daromos kiekvienoje darbo vietoje. Dabar iš tikrųjų daugelyje įmonių susiklosčiusi keista situacija, kai skundžiamasi gerų darbuotojų trūkumu užuot sudarius sąlygas gerai dirbti esamiems. Juk iš esmės nėra šiaip gerų ar blogų darbuotojų. Tas pats žmogus, priklausomai nuo konkrečių aplinkybių, gali dirbti labai gerai, o gali tik pusėtina.
4. Krizės metu geriausia išeitis kiekvienai įmonei – sąnaudų sumažinimas. Juolab kad tai įmanoma sėkmingai padaryti kiekvienoje įmonėje. Tačiau norint šį tikslą pasiekti, reikia ne tik įmonės vadovų, bet ir visų darbuotojų pastangų. Sujungti vienų ir kitų pastangas bei nukreipti jas bendra linkme galima tik turint atitinkamą vadybos sistemą. Viena esminių prielaidų tokiai sistemai atsirasti yra šiuolaikinė vadybos ir sąnaudų apskaita, be kurios įmonės procesų vadybos neįsivaizduoja jokios išplėtos rinkos šalių įmonės vadovas.
5. Objektīvus esamos padėties įvertinimas. Pagrindinių ypatumų: silpnųjų ir stipriųjų vietų, galimybių ir pavojų – nustatymas. Šių ypatumų prioritetai – nuo silpniausio iki stipriausio.
6. Krizės metu ieškoti talentingų žmonių. Talentingų darbuotojų paieška yra mąstymas apie tai, kas bus po to, kai krizė pasibaigs. Tokie darbuotojai krizės metu gali pasiūlyti vertingų idėjų.

7. Daugiau dėmesio skirti savo finansų analizei. Finansų valdymas – vienas svarbiausių kiekvienos organizacijos procesų. Finansinė analizė apima visos organizacijos (kainos, kiekių, klientų, produktų ir t. t.) analizę, tiesiogiai susiejant šią informaciją su poveikiu organizacijos finansiniams rezultatams, todėl įmonių finansams turi būti skiriama daug dėmesio, siekiant užtikrinti įmonės mokumą ir sėkmingą veiklą.
8. Rekomenduotina koreguoti savo veiklą: ją koncentruoti ir atsisakyti kai kurių savo anksčiau turėtų nepagrindinių veiklų.
9. Rekomenduojama pakeisti organizacinę struktūrą: galima keisti iš esmės arba kai kur tiesiog sumažinti padalinių, skyrių ar filialų skaičių ir dydį.
10. Būtina mažinti veiklos sąnaudas, optimizuoti prekių ir paslaugų kainodarą.
11. Mažinti psichologinę įtampą ir paniką dėl kylančios krizės.
12. Racionalizuoti psichologinį klimatą siekiant, kad pagrindinės suinteresuotos grupės elgtųsi racionaliai.
13. Stengtis vengti krizės padidėjusio ūmaus ir lėtinio streso.
14. Krizės laikotarpiu būtina padidinti dėmesį emocinio streso sumažinimo priemonėms.
15. Verslininkai turi iš naujo segmentuoti rinką pagal klientų emocinę (vieni taupo labai, kiti dar ne) reakciją į krizę. Pavyzdžiui, statybinės technikos ir mašinų pardavimo įmonė sustiprina nuomos segmentą. Kai recesija gili ir ilgokai užsitęsia, kaip, atrodo, dabar ir atsitiks, vartotojų vertybės patirs struktūrinių pokyčių ir gali pasikeisti ilgam laikui. Savo ruožtu rinkodara taip pat jau niekada nebus tokia, kokia buvo. Ir laimės tos įmonės, kurios sugebės greičiau reaguoti į besikeičiančias vartotojų vertybes.
16. Organizacijos savo darbuotojams turi jausti didesnę socialinę atsakomybę.
17. Reikia stengtis organizacijos kultūrą (organizacijos vertybės, įsitikinimai ir papročiai) pagal galimybes greičiau adaptuoti krizės keliamiems reikalavimams.
18. Reikia iš esmės keisti savo vertybes ir kultūrinės prielaidas, nes pernelyg retai stengiamasi sužinoti, kas iš tiesų galėtų užtikrinti ilgalaikį pasitenkinimą ir gerovę.
19. Etinis požiūris, sprendžiant veiksmingo, skaidraus ir saugaus rinkų vystymosi klausimus, turi tapti vis reikšmingesnis.
20. Priimant sprendimus būtina kuo plačiau taikyti etikos normas. Etinis požiūris turi būti vis labiau diegiamas į priimamus sprendimus.

21. Verslo rekomendacijų tinklo „Biz Recommends“ ekspertai pataria aiškiai įvertinti rinkoje esančias rizikas ir visada turėti planą „B“. Menka krizių valdymo patirtis, tikėjimasis, kad viskas priklausys vien nuo įmonės pastangų, ir įmonės komunikacijos patikėjimas patirties neturinčiam darbuotojui gali turėti nepataisomų padarinių tiek įmonės įvaizdžiui, tiek tolesnei jos plėtrai.
22. Būtina daug dėmesio skirti įmonės komunikacijai. Rinkodara ne be reikalo laikoma viena svarbiausių verslo planavimo dalių, kuriai neturėtų būti gailima nei lėšų, nei pastangų. Nesvarbu, ar atstovaujate didelei korporacijai ar kelių žmonių įmonei – nepakanka viso dėmesio skirti tik teikiamoms paslaugoms ar prekėms ir jų kokybei. Pažiūrėkite į tai, ką siūlote iš vartotojo, pirkėjo perspektyvos – ar apie Jus pakanka informacijos, ar ji atspindi realybę, ar Jūsų produkcija orientuota į plačią auditoriją ir yra lengvai pasiekiamo. Galiausiai į įmonės komunikaciją žvelkite plačiai – nuo dalykinio bendravimo su partneriais ir klientais iki tarpasmeninio bendravimo tarp kolegų ir darbuotojų. Tikslinga komunikacija padės išitvirtinti rinkoje, informuoti apie naujoves ir galiausiai lengviau susidoroti su galimomis krizėmis.
23. Būtina pasinaudoti partnerių rekomendacijomis. Susikūrus patikimų verslo partnerių ratą, patariama objektyvią informaciją apie savo įmonę skleisti ir jų lūpomis. Rinkoje gerbiamo verslininko išsakyta rekomendacija Jūsų siūlomoms prekėms ar paslaugoms bus priimta daug atviriau nei brangiai kainuojanti reklama. Žinoma, rekomendacijos neturi tapti nepelnytomis pagyromis – joms nepasitvirtinus, grėsmė iškiltų tiek Jus rekomendavusio verslininko, tiek Jūsų reputacijai.
24. Svarbu turėti verslo partnerių. Versle turėti draugų (partnerių) neretai būna svarbiau nei turėti daugiaženklių pradinį kapitalą. Su strateginiu partneriu galite dalytis rinkodaros uždaviniais, finansiniais ar techniniais sunkumais ar kontaktais klientų, kuriam reikalingos tiek Jūsų, tiek Jūsų partnerio paslaugos, ratu. Žinoma, vargu, ar stambus verslas be papildomo įsikišimo norės tapti Jūsų partneriu, tad patariama patiekti kreiptis į tokią įmonę, kuriai ir Jūs galite atnešti naudos. Galiausiai rinkitės tik atsakingus partnerius, kurių gera reputacija galėtų prisidėti ir prie Jūsų įmonės įvaizdžio.
25. Būtina išsiskirti iš konkurentų. Verslo vadovėliuose skelbiama, kad konkurentų analizė ir silpnųjų jų vietų identifikavimas yra privalomi žingsniai kopiantiems į verslo Olimpą. Stengiantis parduoti „kitu kampu“, išskirs Jus iš minios. Tik tada vartotojas Jus ims sieti su ta

išskirtine savybe ir atskirti Jūsų įmonės pavadinimą. Tiesa, ne visi vengiantys išskirtinumo yra pasmerkti žlugimui, tačiau apie bet kokią verslo plėtrą derėtų pamiršti.

26. Pripažinkite savo klaidas. Tai vienas svarbiausių pasitikėjimo įmone kūrimo veiksmų. Kiekviename darbe jūs (kaip ir bet kas kitas) klaidų neišvengsite. Ir tai yra gerai! Klaidos gali būti vienas svarbiausių organizacijos augimo priežasčių. Į klaidas žvelkite ne kaip į pažangos stabdžius, o kaip į galimybes didinti pasitikėjimą savo organizacijoje. Taip neigiamus dalykus paversite teigiamais.
27. Kurkite kūrybiško bendradarbiavimo aplinką. Šiandien sėkmingais vadovais tampa tie, kurie puoselėja tarpusavio pasitikėjimą, duoda kitiems tiek, kiek tik gali, tie, kurie kuria ne įnirtingos konkurencijos, o kūrybiško bendradarbiavimo aplinką. Vadovai kuria lojalius darbuotojus, labiau prisirišusius prie savo kompanijos ir jos misijos negu prie savo asmeninių karjerų. Svarbu, kad visi komandos nariai kuo geriau išnaudotų savo sugebėjimus.
28. Atvirai kalbėkitės su savo darbuotojais. Savo darbuotojus girkite viešai, o peikite asmeniškai. Jei kuris nors darbuotojas padarys klaidą, taip ir pasakykite jam asmeniškai. Netylėkite. Jei savo darbuotojus kritikuosite sąžiningai ir konstruktyviai, jie jausis smagiau galėdami pasitikėti jumis.
29. Netiksliai įvertinamas reikalingas investicijų dydis. Verslininkai dažnai mano, kad sėkmingai verslo pradžia pakaks mažesnių investicijų, nei iš tiesų prireikia. Kai susiduriama su realybe, užgriuvusi finansinė našta dažnai tampa sunkiai pakeliama, o įmonei nebepadeda nei paskolos, nei išlaidų apkarpymas.
30. Būtinai nuolatinis mokymasis. Mokydamasis verslininkas atranda naujų būdų, kaip tradicinius dalykus daryti kokybiškiau ir efektyviau, tam tikslui maksimaliai išnaudojant savo ir darbuotojų kompetenciją, turimus įgūdžius ir žinias. Siekti naujų žinių ir gilinti jau turimas padeda įvairūs įstaigų ir organizacijų organizuojami kursai, skirti tiek pradedantiems, tiek jau patyrusiems verslininkams.

Rekomendacijų rinkinys politikos formuotojams

1. Dauguma politikų nesupranta, kaip veikia šiuolaikinė ekonomika bei finansų sistema ir nesugeba valdyti ekonominių bei finansinių procesų

šalyje. Aklas tikėjimas laisvąja rinka, skandinaviškais bankais ar ES direktyvomis yra visiškai nepagrįstas ir netgi labai pavojingas. Jis neskatina savarankiškai mąstyti, identifikuoti problemų ir jas spręsti. Prasidėjus krizei, politikai kratosi atsakomybės, kaltina vieni kitus ir laukia stebuklo – dar vieno ekonomikos ir pajamų į biudžetą atsigavimo. Į politinę sistemą būtina įdiegti kur kas daugiau kompetencijos, kritinio mąstymo ir atsakomybės, priešingu atveju valstybė ir toliau bus nevaldoma, priklausoma nuo globalių ir ES integracinių procesų poveikio ir todėl liks labai pažeidžiama.

2. Racionaliai mažinti biudžeto išlaidas, nes mažinant biudžeto išlaidas, mažėja gyventojų pajamos, jie linkę dar daugiau taupyti. O tai vėl skatina ekonomikos susitraukimą (biudžeto pajamų dar labiau sumažės).
3. Racionalizuoti psichologinį klimatą siekiant, kad pagrindinės suinteresuotos grupės elgtųsi racionaliai.
4. Krizės laikotarpiu būtina padidinti dėmesį emocinio streso sumažinimo priemonėms.
5. Reikia pamėginti sumažinti kiekvieno bedarbio nedarbingumo laiką (investuoti į naujas darbo vietas, taikyti dalinio darbo sistemą, t. y. dirbti kelias dienas per savaitę). Kuo ilgiau potencialus darbuotojas lieka be darbo, tuo daugiau svarbių rinkai įgūdžių jis praranda, blogėja psichologinė bedarbio ir jo šeimos narių būklė.
6. Etinis požiūris, sprendžiant efektyvaus, skaidraus ir saugaus rinkų vystymosi klausimus, turi tapti vis reikšmingesnis.
7. Priimant sprendimus būtina kuo plačiau taikyti etikos normas. Etinis požiūris turi būti vis labiau diegiamas į priimamus sprendimus.
8. Siūloma į vieną organizaciją sujungti tiek darbo biržą, tiek įdarbinimo agentūras. Paaiškėjo, kad, užuot blaškęsi po skirtingas įstaigas, įsidarbino kur kas daugiau žmonių. Žmogus ateina prie vieno langelio ir čia vienu metu įsiregistruoja kaip bedarbis ir kaip pretendentas į visas laisvas pozicijas. Tai labai palengvina darbo paieškos procedūrą.
9. Vykdomi projektai turi būti užbaigti. Būtina investuoti į infrastruktūrą teikiant pirmenybę tiems projektams, kuriems jau paskirtas finansavimas arba kurie jau pradėti.
10. Nereikalauti įmonių kelis kartus teikti tą pačią informaciją skirtingoms institucijoms.
11. Norint pagreitinti statybos projektų įgyvendinimą, reikia sudaryti teises sąlygas greičiau vykdyti viešuosius pirkimus.
12. Reikėtų aktyviau vykdyti statybos produktų ir paslaugų paklausos analizę mažiau kritusiose ar valstybių stimuliuojamose rinkose.

13. Būtina paspartinti ir supaprastinti ES lėšų naudojimo procedūras.
14. Patartina diegti europinius viešosios politikos standartus.
15. Būtina užtikrinti nuolatinį politinį stabilumą Lietuvoje. Politinio nestabilumo padariniai neigiamai veikia Lietuvos ekonomiką, nes investuotojai bijo politinių neaiškumų. Pastaruoju metu toks nestabilumas taip pat neigiamai veikia psichologinę ir moralinę šalies gyventojų būklę. Nestabilus valdymas dažniausiai reiškia nepamatuotas reformas, investicijų nuosmukį ir silpnesnį kreditavimą.
16. TVF teigimu, norint įveikti visuotinę recesiją, reikia įdiegti fiskalinį stimuliavimą, siekiantį bent 2 % bendrojo vidaus produkto.
17. Būtina užtikrinti automatinį stabilizavimą: silpnėjant ekonomikai, automatiškai turi būti didinamos valstybės išlaidos socialinės apsaugos sričiai, mažinami mokesčiai.
18. Gyvenamųjų namų statybai reikėtų taikyti sumažintą PVM.
19. Reikėtų iš naujo pergalvoti ekonominius Daugiabučių namų renovacijos programos aspektus. Ši ekonominė parama per mažai skatina gyventojus atlikti masinę daugiabučių namų renovaciją. Taip būtų gelbėjamas labiausiai nukentėjęs ir iki šiol didžiausią dalį BVP kūręs statybų sektorius.
20. Reikia supaprastinti ir paspartinti procedūras, skirtas ES finansavimui gauti.

Rekomendacijų rinkinys nekilnojamojo turto projektų dalyviams

1. Prieš planuodami laiką, turite žinoti, ką planuoti. Susirašykite užduotis, tik taip pradėsite valdyti savo laiką. Suskirstykite pagal prioritetus visas užduotis. Pirmas prioritetas: užduotys, kurias turite atlikti iki 18 valandos. Antras prioritetas: užduotys, kurias turite atlikti iki rytojaus 18 valandos. Trečias prioritetas: užduotys, kurias turite atlikti per šia savaitę. Ketvirtas prioritetas: užduotys, kurias turite per kitą savaitę.
2. Atlikite dalį užduoties, kuri turi būti atlikta po kelių dienų, taip sumažinsite darbo krūvį kitai dienai. Atlikite užduotį, kuri svarbi šiandieną. Susikoncentruokite į ją ir tiesiog dirbkite. Kai ją pabaigsite, imkitės vėlesnių darbų. Kai atliksite rytdienos užduotis, imkitės kitos savaitės. Taip sumažinsite stresą ir tiesiog turėsite daugiau laisvo laiko.
3. Dirbkite tinkamiausiu laiku. Kai kurie žmonės yra darbingesni rytais, o kiti atvirkščiai, vakarais. Išsiaiškinkite, kuriai grupei priklausote jūs, ir produktyviai dirbkite savo laiką.

4. Žaiskite su laikrodžiu. Dirbkite intervalais, dešimt minučių, pusę valandos, valandą. Tačiau prisiminkite, kad kas 45 minutes turite padaryti pertrauką.
5. Paskirkite sau pertraukėlę. Atgaukite jėgas ir praskaidrinkite protą. Atsivėpkite ir nubaidykite savo mintis nuo darbo maždaug kas 45 minutes. Pagalvokite apie praeitį, prisiminkite smagias akimirkas.
6. Būtina nuolat tobulinti skaičiavimo ir biudžetų sudarymo įgūdžius, stebint išlaidas ir valdant sąnaudas.
7. Būtina nuolat tobulinti analitinius įgūdžius, kad būtų galima prognozuoti veiklos kainą, vertinti procesus ir rekomenduoti patobulinimus.
8. Būtina nuolat tobulinti technologinius įgūdžius, kad būtų galima naudoti išlaidų registravimo ir finansinės atskaitomybės programinę įrangą.
9. Rekomenduojama sukurti keturias biudžeto kategorijas: vieną – pajamų ir tris – išlaidų (būtiniausios išlaidos, išpareigojimai, kitos išlaidos). Pagal pajamų išlaidų žurnalą suplanuojama, kokio dydžio suma kiekvienai iš kategorijų bus skirta, o po mėnesio įvertinama, kaip sekėsi laikytis plano.
10. Būtina būti geru klausytoju. Geras klausytojas nepertraukinėja, ypač siekdamas pataisyti klaidas ar pelnyti palankumą; vengia teisti ir vertinti; prieš atsakydamas pagalvoja; kalba žiūrėdamas į pašnekovą; stovi gana arti, kad gerai girdėtų; stebi kalbančiojo nežodinį elgesį; suvokia šališkumą arba vertinimus, kurie iškraipo perteikiamą informaciją; stengiasi išvelgti jausmus ir pagrindines prielaidas, kuriomis grindžiami pašnekovo pastebėjimai; sutelkia dėmesį į tai, kas sakoma; vengia iš anksto planuoti atsakymą, kai kitas asmuo kalba; vengia pasakyti paskutinį žodį.
11. Būtina mokėti užduoti tinkamus klausimus. Klausimų uždavimas – tai puikus būdas pradėti pokalbį, nes jis rodo pašnekovui, kad atkreipiate į jį dėmesį ir jus domina jo atsakymas. Siūloma užduoti atvirus klausimus; užduoti konkrečius klausimus, kurie nėra per daug platūs; pasiteirauti papildomos informacijos, pavyzdžiui, apie įspūdžius.
12. Turbūt didžiausias skirtumas tarp žmonių, linkusių į stresą ir jo išvengiančių, tai gebėjimas susikoncentruoti į dabartį ir nepasiduoti mintims apie dar neįvykusius dalykus. Visa tai vadinama nerimo grandine – kai žmogus jaudinasi dėl vieno dalyko, o paskui tai išauga į kitą „o jeigu...“, kuris sukelia dar kitą „o jeigu...“ ir taip toliau. Streso išvengiantys žmonės sugeba susikoncentruoti į problemą ir nuspręsti,

- kokį sprendimą priimti. Į stresą linkę žmonės nesugeba savęs kontroliuoti ir dažniausiai mintimis nukrypsta per toli.
13. Būtina mokėti priimti iššūkius. Į stresą linkę žmonės sunkiai priima sprendimus, nes jie apsvarsto visas neigiamas pasekmes. Streso vengiantys žmonės labiau mėgsta išbandyti problemos sprendimą, net jeigu jis turėtų ir neigiamų pasekmių. Taip pat tokie žmonės yra lankstesni, nes jie neįsitveria vienos blogos minties ir neįstringa tame užburtame rate. Jie imasi veiksmų.
 14. Į situaciją reikia pažiūrėti iš šalies. Tie, kurie sugeba išvengti streso, gali į savo situaciją pažvelgti iš kitos perspektyvos. Jautresni stresui žmonės taip pat gali savotiškai pažvelgti į situaciją tarsi iš šalies. Vienas iš metodų tai padaryti – galvoti apie pačias blogiausias pasekmes, kokios tik gali įvykti. Kalbant su tokiu žmogumi apie blogiausias ateities scenarijus, keičiasi ir jo supratimas. Žmogus supranta, kad visos šios pasekmės vargu ar gali įvykti. Kita puiki priemonė – sakyti savo vardą vietoje „aš“, kai kalbama apie išgyventas ar išgyvenamas emocijas.
 15. Būtina išsiaiškinti, nuo ko prasidėjo problema. Pati didžiausia problema, susijusi su nerimu, yra ta, kad nerimaudami galime visiškai nutolti nuo tikrosios bėdos. Labai svarbu nepamiršti tikrosios problemos, kad galėtume sustabdyti nerimo grandinę. Svarbu išvengti problemos didėjimo. Dėl streso kenčiantys žmonės mano, kad, spėliodami ateities problemas, sugebės išspręsti savo bėdą. Iš dalies tai atrodo visai logiška, tačiau kai šie žmonės pradeda nerimauti, jie dažniausiai nebegali sustoti.
 16. Mąstykite raštu. Tikslas, kurio nėra popieriuje, neegzistuoja.
 17. Išsikelkite konkretų tikslą, atsakydami sau į klausimus: kas, kur, kada ir kaip? Nustatykite tikslui laiko ribas: tikslas, neapibrėžtas laike, yra tiesiog svajonė.
 18. Dažniau darykite pertraukas. Jūsų smegenys po kelių valandų įtempto darbo ima signalizuoti, kad jums reikia poilsio. Išnaudojamos gliukozės atsargos ir jums reikia pasivaikščioti, užkąsti ar šiaip pamedituoti. Jūs grįšite prie darbo su nauja energija ir dirbsite efektyviau. Vadovaukitės 80/20 taisykle. Tai reiškia, kad tik 20 % to, ką jūs padarote kiekvieną dieną, sudaro 80% jūsų rezultatų. Pašalinkite viską, kas trukdo jūsų produktyvumui. Pavyzdžiui, padalykite projektą į dalis ir pamažu vykdykite.
 19. Išmokite nesileisti blaškomi elektroninio pašto. Dažnai laiškai jūsų pašto dėžutėje tiesiog atitraukia nuo darbo. Pavyzdžiui, žmonės dažnai persiunčia įvairius nereikalingus laiškėlius, bet tai tingumo ir

neturėjimo ką veikti požymis. Jei gaunate laišką, adresuotą daugeliui žmonių, galima atsakyti ir mandagiai paprašyti tokių laiškų nesiųsti. Jei nepadedą, galima ir pasikalbėti asmeniškai.

20. Būtina nuolat mokytis. Mokydamasis darbuotojas atranda naujų būdų, kaip tradicinius dalykus daryti kokybiškiau ir efektyviau, tam tikslui maksimaliai išnaudojant savo kompetenciją, turimus įgūdžius ir žinias. Siekti naujų žinių ir gilinti jau turimas padeda įvairūs įstaigų ir organizacijų organizuojami kursai, skirti tiek pradedantiems, tiek jau patyrusiems specialistams.