

oktobris-novembris, 2009

BIZNESĀ

psiholoģija

Nr. 20

Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002

10

Runa nav vienkārši **par biznesu...**

...bet tieši **par Tavējo!**

Piesakies jaunajam

SEB Uzņēmēja komplektam

un saņem:

- zemākus maksājumu tarifus
- bezmaksas apkalpošanu Ibankā

Jautā savam SEB uzņēmēju konsultantam un uzzini, kā optimizēt Tava uzņēmuma bankas pakalpojumu izmaksas!

www.seb.lv
wap.seb.lv

80008009

SEB

SATURS

Redaktores sleja	4
Vadība. Pareizā matemātika	6
Vadība. Galvenās vadības funkcijas mazajā un vidējā biznesā	16
Vadība. Tikai nevajag stāvēt uz vietas!	22
Organizāciju attīstība. Latvija krustcelēs	28
Organizāciju attīstība. Mazais bizness jeb Minhauzeni	32
Organizāciju attīstība. Ķēdes posms uzņēmējdarbībā	36
Uzņēmēja rokasgrāmata. Jaunu produktu izstrādāšanas posmi	42
Izglītība. Par mācību efektivitātes novērtēšanu	46
Meistarklase. Ko izvēlēties – fokusa grupu vai padziļinātu individuālu aptauju?	50
Mārketinga. Klientu apkalpošanas kvalitāte: nevis vajadzēja vai vajadzēs, bet vajag!	54
Personālvadība. CV-Online Latvia svin 10 gadu jubileju	56
Personālvadība. Kāpēc vadītāji neveda?	62
Pieredze. Dzīvie miroņi	66
Biznesa dižgari. Mazā biznesa meitenes	70
Grāmatu apskats. Vai jūsu komanda prot labi saspēlēties un pārspēt konkurentus?	74
Veselība. Alerģija- sadzīvot vai ārstēt?	78
Vaļasprieks. Kopā ar ģimeni latviskā nometnē	86
Māksla. Ateljē Überall	90

Žurnālu **Biznesa Psiholoģija** var abonēt mūsu mājaslapā www.biznesapsihologija.lv

Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029
ISSN 1691-3183

Izdevējs: biedrība "Sauls Bite"
Reģ. Nr. 50008098351

Galvenā redaktore: Elga Zēģele

Izpilddirektore: Līga Šaplaka
liga@saulesbite.lv

Literārā redaktore: Rita Paeglīte

Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns

Foto: iStockphoto, G. Poikāns

Redakcijas adrese: Ikšķile,
Senatnes iela 1, LV 5052

Žurnālā publicētajos rakstos paustie
uzskati ne vienmēr atspoguļo redakcijas
viedokli.

Redakcija neuzņemas atbildību
par reklāmas materiālu saturu un
pareizrakstību.

Citēšanas un pārpublicēšanas gadījumā
atsauce uz žurnālu "Biznesa Psiholoģija"
ir obligāta. Pārpublicēšanai nepieciešama
redakcijas rakstiska atļauja.

**Ja vēlaties žurnālā ievietot reklāmu,
zvaniet:** 20018246

**Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus,
zvaniet:** 20018243

Drukāts: tipogrāfijā
"Dardedze hologrāfija"
2009 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfija:

Edijs Purmalis
Foto: Gatis Poikāns

© 2009 Biznesa
Psiholoģija



Runa nav vienkārši
par biznesu...

...bet tieši
par Tavējo!



Piesakies jaunajam

SEB Uzņēmēja komplektam

un saņem:

- zemākus maksājumu tarifus
- bezmaksas apkalpošanu Ibankā

Jautā savam SEB uzņēmēju konsultantam un uzzini,
kā optimizēt Tava uzņēmuma bankas pakalpojumu
izmaksas!

www.seb.lv
wap.seb.lv

80008009

SEB

BIZNESĀ *psiholoģija*

Inteliģents žurnāls uzņēmējdarbības pilnveidošanai un attīstībai!

Žurnālu Biznesa Psiholoģija var abonēt
www.biznesapsihologija.lv

- * Žurnāls iznāk jau 3 gadus
- * To lasa vairāk nekā 15 000 uzņēmumu vadošie darbinieki
- * Latvijā vienīgais izglītojošais žurnāls par organizācijas attīstības jautājumiem



Mēs paši
esam atbildīgi
par to, kas
mēs esam.

Sv. Vivekānanda


Iepriekšējā mēnesī veicu interesantu un vienlaikus grūtu darbu - piedalījos takso-
metru vadītāju atlasē jaunizveidotajam uz-
ņēmumam *Baltic Taxi*. No visiem strādāt
gribētājiem vairāk nekā viena trešdaļa bija
cilvēki, kuri līdz šim nodarbojās ar uzņē-
mējdarbību. Darba interviju laikā ļoti bieži
izskanēja šādas frāzes: “Nav jēgas nodarbo-
ties ar biznesu!”, “Esmu noguris no grūtī-
bām, ar kādām bija jāstāpās katru dienu”,
“Esmu sapratis, ka tas nav priekš manis...”,
“Tam, ko es darīju, nebija nekāda atbalsta
no valsts!”, “Mums vairs nav klientu, mums
vairs nav pasūtījumu”, “Privātais bizness
man ir radījis nopietnas finansiālas problē-
mas”, “Es vairs nevēlos būt uzņēmējs!” Tā
šodien domā cilvēki, kuri daudzus gadus
cerēja un centās, lai viņu ģimenes dzīvo-
tu pārticīgi un lai mūsu valsts ekonomiski
attīstītos. Šodien viņi ir izlēmuši atkal kļūt
par darba ņēmējiem. Viņi vēlas, lai dzīve ir
pieticīgāka, bet vieglāka un stabilāka. Tā ir
viena šodienas realitāte, bet otra - uzņēmēj-
darbības atbalsta organizāciju pārstāvji un
valsts institūcijas mudina nebaidīties, ris-

kēt un no bezdarbnieka tapt par uzņēmēju.
„Kā rīkoties? Kā dzīvot tālāk?” - to šodien
sev jautā neviens vien Latvijas iedzīvotājs.
Liela daļa amata pretendentu darba inter-
vijā, atbildot uz jautājumu - kas viņiem šai
dzīvē ir vērtība, atbildēja, ka tas ir stabils
darbs un ģimenes labklājība.

Vairāki šī numura rakstu autori domā, ka
uzņēmējdarbība ir domāta uzņēmīgajiem,
jo tas ir savdabīgs dzīvesveids, kas prasa
daudz garīga un fiziska spēka, nepārtrauk-
tu aktivitāti, atbildības uzņemšanos un lē-
mumu pieņemšanu 12, 14 un pat 16 stun-
das dienā. ASV zinātnieki ir aprēķinājuši,
ka tas ir tāpat kā sievietei, kura nestrādā
algotu darbu un it kā mājās neko nedara,
bet patiesībā viņa realizē 20 pamatprofesiju
standartus. Mazais uzņēmējs ir līdzīgā situ-
ācijā. Neatkarīgi no tā, vai sapnis ir pelnīt
miljonus vai strādāt mazā apjomā, ir jābūt
psiholoģiski gatavam, jo tas ir: gribasspēks,
neatlaidība, zināšanu alka, prasme pārdot,
tirgus situācijas jušana un pārzināšana, fi-
nanšu vadība, stratēģiskā plānošana, darbs
ar kolektīvu, konfliktu risināšana, psiholo-

ģiskā klimata veidošana un spēja pieņemt
to, ka nepārtraukti tiks kritizēts. Un vēl
ļoti svarīgi ir izvērtēt sava biznesa attīstī-
bas iespējas un adekvāti redzēt nākotnes
perspektīvu, jo nelielas kafejnīcas īpašnieks
nekad nekļūs par miljonāru.

Piemēram, Itālijas ekonomika lielā mērā
gūst spēku no bezgala daudzajiem ne-
lielajiem ģimenes uzņēmumiem. Viņi ir
apmierināti, jo dzīvo pieticīgā labklājībā.
Briti atzīst komercdarbību, dibinot mazu
vai vidēju uzņēmumu. Atšķirība ir tāda:
itāļi cer, ka viņu bizness turpināsies no pa-
audzes paaudzē, bet briti plāno to pārdot,
lai pēc tam nodarbotos ar citu - lielāku.
Briti uzskata, ka, lai izdzīvotu, ir nemitīgi
jāpaplašinās, bet daudzas no nelielajām itā-
ļu firmām uzskata, ka nav obligāti jāklūst
lielākam, galvenais ir kļūt labākam!
Ceru, ka šis žurnāla numurs palīdzēs jums
izlemt - kļūt lielākiem vai labākiem!



Vai tu jau saņēmi ielūgumu
Uz pļavu pēc pirmās salnas rīta,
Kur sudrabo zirnekļu novilkta nītis
Un ziemeļa apdedzināta kļavas lapa
Pāri pagalam lido kā lāpa,
Debesīs atstājot rūgtenu dūmu švīku.
Uz ceļa līkumu, aiz kura
Viss var būt tikai priekšā,
Uz to brīnišķo ceļa jūtu,
Kura vienmēr aicina: "Posies!"

Vai tu jau saņēmi ielūgumu
Uz mirkli, kas neatkārtosies?

A. Līce

pareizā matemātika

SIA *Arčers* ir dibināts 1992. gadā. Sākumā uzņēmuma dibinātāji izmēģināja visdažādākos biznesa veidus – auto detaļu, mēbeļu, santehnikas tirdzniecību. Tā ir tikai neliela daļa no visa tā, kas tika darīts. Tikai pamazām izkristalizējās uzņēmuma galvenais darbības lauks, kas ir šodien – būvniecība.

Lūdzu, pastāstiet par savu uzņēmumu.

SIA *Arčers* ir dibināts 1992. gadā, bet es šeit strādāju tikai piecus gadus. Sākumā uzņēmuma dibinātāji izmēģināja visdažādākos biznesa veidus – auto detaļu tirdzniecību, mēbeles, santehniku, dizainu. Tā ir tikai neliela daļa no visā tā, kas tika darīts. Tikai pamazām izkristalizējās uzņēmuma galvenais darbības lauks, kas ir šodien – būvniecība.

Uzņēmuma pirmsākumos tam bija četri īpašnieki, šobrīd ir tikai divi, jo tas tika sadalīts pēc darbības veidiem. Tagad katrs nodarbojas ar to, kas viņam tuvāks.

Arčers kā būvfirma septiņpadsmit gados nepārtraukti ir augusi un attīstījusies, un tas ir patīkami. Šodien mēs sevi pieskaitām pie lielākajiem Latvijas būvniekiem. Pagājušā gada rezultāti liecina par lielu lēcieni apgrozījuma ziņā – no 17 miljoniem 2008 gadā uz 28 miljoniem.

Uzskatu, ka *Arčers* ir unikāls uzņēmums, un otra tāda Latvijā nav, jo zem viena jumta darbojas faktiski divi paralēli, bet tomēr atšķirīgi biznesi – ģenerālbūvnieks, ģenerāluzņēmējs, kas veic jebkura apjoma un sarežģītības celtniecības darbus. Un otrs

darbības virziens ir stikloto būvkonstrukciju ražošana, kas realizē pasūtījumus, sākot no visparastākā plastmasas loga līdz tādām stiklotām ēku fasādēm kā *Saules akmens*. Mums ir divi departamenti – būvniecības un stikloto konstrukciju. Pirms diviem gadiem svinējām apaļo 15 gadu jubileju.

Vai jūs Latvijā ražojat arī stiklus?

Nē, stiklus Latvijā neražo vispār, bet stikla paketes gan. To gan nedara pats *Arčers*, bet saistītais uzņēmums SIA *Transparence*. Tas nodrošina pilnu stikla produkcijas klāstu, veicot gan stikla apstrādi, gan rūdīšanu, gan ražojot lamināta stiklu. Pamatā *Arčers* jeb precīzāk tā Stikloto konstrukciju departaments ražo alumīnija un plastmasas konstrukcijas, kā arī bez rāmju stikla konstrukcijas, kas faktiski ir stikla siena ar tajā iestrādātām veramām vai bīdāmām durvīm. Manuprāt, tas ir lielisks risinājums pilsētas dzīvokļiem, jo tie kļūst gaiši, un, ja vēl ir skaista vai interesanta vieta, tad paveras lielisks skats. Bet, galvenais, ka tas nemaksā daudz dārgāk par tradicionālajiem risinājumiem.



Edijs Purmalis

Kā tas nākas, ka laikā, kad citi uzņēmumi izjūt krīzi, jums apgrozījums palielinājies par 10 miljoniem?

Tas tādēļ, ka būvniecības objekti ir gari, un šo apgrozījumu deva iepriekšējo gadu iestrādes. Mēs tirgū esam zināms un atpazīstams uzņēmums, un mums uzticas. To nosaka augstā kvalitāte. Darbiniekiem un valstij esam tīkami, jo maksājam nodokļus. Mēs viennozīmīgi esam tīra un caurskatāma kompānija. Bet, lai cik paradoksāli tas arī neskanētu, tas mazina mūsu konkurētspēju, jo nav noslēpums, ka ļoti daudzi uzņēmumi ar nodokļu nomaksu ir uz „Jūs”. Piedalāmies arī valsts un pašvaldību konkursos. Nereti tajos uzvaram, jo, lai cik stingri arī nebūtu konkursa kritēriji, mēs tos spējam izpildīt. Šobrīd valstij ir svarīgi izpildīt pasūtījumus, un līdz ar to jau tā trūkstošo naudu izlietojot ne tikai saimnieciski, bet arī droši. Pie pēdējā pieskaitāms risks, ka pasūtījumu var saņemt kāds mazs uzņēmums, kurš knapi velk dzīvību. Rezultātā nauda var tikt iztērēta, bet pasūtījums palikt neizpildīts.

Vai tas nozīmē, ka jūs esat pret mazajiem uzņēmumiem būvniecības nozarē?

Nekādā ziņā! Mēs esam pret to, ka biznesa vidē ir negodīga kon-

kurence, ka ir tādi uzņēmumi, kas nemaksā nodokļus, un darbinieki algas saņem aploksnē, ka ir uzņēmumi, kas krāpjas ar pievienotās vērtības nodokļa maksājumiem vai jebkādā citā veidā. Pret to mēs esam. Pareizāk sakot, mēs neesam pret, bet esam par tiem, kas godīgi strādā. Ja pasūtījumus saņem *pelēkie* uzņēmumi, tad valsts kasei garām aiziet nodokļi, un vienlaikus *mirst* arī godīgais uzņēmējs, jo tam nav darba. Šis negodīgās kompānijas parasti vienkārši *noēd* pirmo avansa maksājumu vai atdod iepriekš iekrātos parādus, un nereti *nomirst* tik un tā.

Pēdējā laikā es arvien biežāk lietoju terminu “pareizā matemātika”. Redziet, algoritms, kā naudiņa griežas, ir nedaudz savādāks nekā tikai primitīvi plusi un mīnusi. Ja budžetā izdevumu sadaļā ietaupa, piemēram, 10 miljonus, tas nenozīmē, ka tas sniegs tieši proporcionālu efektu valsts ekonomikai. Pie mums pastāv negatīva tendence pārtraukt iesākto lielo projektu būvniecību. Piemēram, taupības nolūkos tiek izskatīta iespēja apturēt Nacionālās bibliotēkas celtniecību. Tā ir „nepareizā matemātika”. Labi, mēs budžetā uz papīra smuki būsime ietaupījuši šos miljonus, bet cik zaudēsim? Aiz katra būvnieka stāv vismaz pieci citi nodarbinātie – cilvēki, kuriem celtniecība dod darbu – ražotāji, tirgotāji,



transportnieki, pārvadātāji, mehānismu un aprīkojumu izīrētāji, un šo sarakstu var turpināt un turpināt. Cik cilvēku, apstādinot šādu objektu, paliek bez darba? Cik naudas jātērē bezdarbnieku pabalstos? Cik lielas summas neienāks valsts kasē no nodokļiem? Reālo efektu var redzēt tikai, situāciju aplūkojot kompleksi. Pēc definīcijas – krīzē valsts ekonomiku silda valsts pasūtījumi. Valstij nauda ir jāaizņemas tādēļ, lai radītu darba vietas, nevis lai maksātu bezdarbniekiem.

Vai celtniecības objekta *iekonservēšana* nenozīmē tā sabrukšanu?

Viennozīmīgi. Uz to valdībai norāda arī *Nacionālā būvkompaniju apvienība*, ja celtniecību apstādināsiet, tad aizmirstiet par šo objektu uz visiem laikiem. Tas nav tik vienkārši, jo būs jātērē miljoni būvlaukuma konservācijai, un neviens nevar garantēt, ka tā izdosies precīza un laba. Bibliotēka nav vienīgais objekts ar šādu iespējamo likteni.

Celtniecība šobrīd nav iekļauta prioritāro nozaru sarakstā. Valda stereotips, ka būvnieki *treknajos gados* briesmīgi daudz sapelnījuši, un viņiem naudas pietiek daudzus gadus uz priekšu, bet tā tas nav. Būvnieki savu ieņēmumu daļu nepalīdina, tā palika kāda bijusi. Materiāli, algas, vispārējā inflācija gāja augšā, gluži tāpat kā citās nozarēs. Būvniecība ir bizness ar sa-

lidzinoši lielākiem apgrozījumiem. Līdz ar to arī peļņa absolūtajos ciparos ir lielāka, jo tie ir savstarpēji saistīti rādītāji. Precīzāk sakot, peļņa ir nevis lielāka, bet vairāk. Procentuāli peļņas īpatsvars ir līdzīgs kā citur. Ideālas konkurences tirgus apstākļos nav iespējams kādam tirgus spēlētājam strādāt ar būtiski lielāku piecenojumu saviem pakalpojumiem, nekā tas ir konkurentiem.

Vai saražoto produkciju arī eksportējat?

Jā, eksportējam. Gan būvnieki, gan mēs strādājam tikai Latvijā. Toties stikloto konstrukciju ražotne mums ir viena no modernākajām ne vien Latvijā, bet visā Baltijā. Pirms diviem gadiem mums izdevās piesaistīt Eiropas fondu līdzekļus un iegādāties modernas ražošanas iekārtas. Pamatā tās ir Skandināvijas valstis – Zviedrija, Norvēģija, Somija. Šobrīd skatāmies uz Krievijas pusi, kur ir liels tirgus. Vācijas tirgū mums ir grūti konkurēt, jo mums pa vidu ir poļi un lietuvieši, tomēr mūsu produkcija ir pieprasīta arī tur. Jāatzīst, ka rietumos cena nav noteicošais, jo tur cilvēki saprot, ka lietas nemēdz būt lētas un dārgas, bet gan sliktas un labas, un, ka viss maksā tik, cik tas maksā. Tā ir zelta patiesība. Kāpēc *mercedess* maksā vairāk nekā *žigulis*, tas visiem ir skaidrs. Kāpēc viena ražotāja būvkonstrukcija maksā dārgāk nekā otra, tas gan klientiem ne vienmēr ir saprotams. Tas nav noslēpums, ka Latvijā darba kvalitāte ir daudz augstāka nekā, piemēram, Polijā. Kvalitāte mums ir Nr.1. Varbūt tieši tādēļ mūsu daļa tirgū ir mazāka nekā vienam otram konkurentam. Mēs visu būvējam un ražojam atbilstoši tehnoloģijai. To es apgalvoju, liekot roku uz sirds. Un te atkal darbojas „pareizā matemātika” – kāda jēga kaut ko darīt nekvalitatīvi, ja mums ir jādod garantija, un

tās laikā visi negludumi iznāk uz āru. Labot ir daudz dārgāk. Tas ir viens no iemesliem, kādēļ mēs iegādājamies tik dārgas, bet labas ražošanas iekārtas, jo, strādājot ar tām, saražot brāķi ir grūti un pat neiespējami. Šo darbagaldu precizitāte ir ļoti augsta. Tās pašas vēl papildus pārbauda cilvēka doto darba uzdevumu. Piemēram, kad profils ir uzlikts zāģēšanai un vajadzīgie lielumi saprogrammēti, tad iekārta pirms darba uzsākšanas pati vēlreiz pārbauda, vai cilvēks nav kļūdījies, uzliekot neatbilstošu profilu. Atkal „pareizā matemātika” – ir vērts pārmaksāt pāris desmit tūkstošus latu par šādu *ekstru*, lai izslēgtu risku, ka tiek sazāģēts konteiners nepareizu profilu, kas rezultātā izmaksātu daudz dārgāk.

Cik darbinieku ir jūsu vadītājā uzņēmumā?

Apmēram 300. Apmēram, jo tas atkarīgs no objektiem, kādi mums ir konkrētajā brīdī. Ne visi, kas pie mums strādā, ir pamatdarbā. Ir tādi, kuras pieņemam uz laiku ar uzņēmuma līgumiem. Viņiem darbs var būt, piemēram, pusgadu, un, kad tas ir paveikts, mēs šķiramies. Ja cilvēks sevi darbā ir pierādījis, tad viņu aicinām atkal uz nākamo objektu. Tā pamatā ir būvniecības departamenta darba specifika. Tie cilvēki, kuri strādā stikloto konstrukciju departamenta alumīnija un plastmasas konstrukciju ražotnēs, ir pamatdarbā.

Kā jūs komentētu to, ka celtniecībā salīdzinoši bieži notiek nelaimes gadījumi?

Būvniecība jau tīri objektīvi ir saistīta ar dažādiem apdraudējumiem. Mūsu uzņēmumā ir ļoti stingri darba vides un darba aizsardzības noteikumi. Prasības ir stingras, un tās ir jāievēro. Ne tādēļ, ka likums to prasa. Mēs to darām tādēļ, ka esam pārliecināti, ka tas ir vajadzīgs. Pirmkārt, tie ir mūsu cilvēki, mūsu darbinieki. Otrkārt, viņi ir mūsu vērtīgākais resurss. Te atkal darbojas „pareizā matemātika” – ietaupīsim pāris tūkstošus, nenopērkot speciālo apģērbu vai aprīkojumu, un, nedod Dievs, cilvēkam tā dēļ kaut kas notiks. Augstas klases speciālists, kas strādā ar modernu ražošanas iekārtu, ir zelta vērts. Ja viņa slimības dēļ ražošanas process apstājas, tad tas ir daudz dārgāk. Kaut gan mūsu likumdošanas prasības darba aizsardzības jomā ir nežēlīgas, un tās izpildīt tiešām ir grūti. Darbinieki „dusmojas” par mūsu stingrajām prasībām darba aizsardzības jautājumos, bet kompromisu nav. Un rezultātā viņi to ļoti novērtē. Mēs esam gājuši vēl tālāk, rūpējoties arī par biroja darbiniekiem. Nedomāju, ka ir daudz kompāniju, kas tērē tūkstošus darba vietu ergonomikas nodrošināšanai vai, piemēram, apmaksā brillu lēcas tiem, kas ilgstoši strādā pie datora. Ir bijušas pat situācijas, kad darba intervijās potenciālais darbinieks kā vienu no aspektiem, kādēļ grib strādāt *Arčērā*, min tieši sakārtoto darba vidi.

Kā ir ar kadru jautājumu, vai patiesi ir stereotips, ka celtniecībā var strādāt kurš katrs mulķis?

Lai šādu stereotipu piekriteji atbild uz vienu jautājumu: kādu celtnieku viņi izvēlēšies, būvējot savu privāto māju? Tāda situācija pastāvēja iepriekšējos divus, trīs gadus. No kurienes tad radās apmēram 7000 celtniecības firmu? Pirms lielā celtniecības buma bija apmēram 3000.

Tas, kurš mājās vienreiz bija līmējis tapetes, kļuva par celtnieku. Viņi kāroja pēc ātras peļņas. Šobrīd galīgi nav jāplēš mati no galvas par to, ka katru dienu bankrotē vairākas būvniecības

firmas. Tā ir ļoti normāla parādība. Ir tirgus pieprasījums, aug spēlētāju skaits, kritas pieprasījums, un tam ir jāsamazinās. Aiziet tie, kam trūkst zināšanu un profesionālisma, kas šajā laukumā neprot spēlēt. Būvniecības uzņēmumi ar vārdu, kas ir pieraduši kvalitatīvi strādāt, bez darba nesēž, jo viņiem ir profesionāli speciālisti. Šobrīd tukšais tirgus ir beidzies, un, lai pastāvētu, ir jābūt labai komandai. *Arčers* no citiem atšķiras ar to, ka visos līmeņos esam mērķtiecīgi meklējuši un pieņēmuši darbā tikai izglītotus un kvalificētus speciālistus, esam arī mācījuši savus darbiniekus. Pirmajā Eiropas struktūrfondu piesaistes vilnī īstenojam gandrīz 60 000 latu vērtu apmācību projektu. Mūsu darbinieki ir mācījušies ārzemēs. Arī šobrīd turpinām to darīt, jo tā ir vērtīgi ieguldīta nauda. Tam ir atdeve, un tā atkal ir „pareizā matemātika”. Ar sliktu komandu uzvarēt nav iespējams. Tam lielisks piemērs ir sports. Vajadzīgi augstākās klases spēlētāji visās pozīcijās: uzbrucēji, pussargi, aizsargi, vārtsargi, treneri, menedžeri, ja gribam būt čempioni. Laba komanda ir vajadzīga, un pirmajā mirklī šķiet, ka labi darbinieki izmaksā dārgāk nekā zemas kva-



Foto no personīgā arhīva

Arčers komanda

lifikācijas, tomēr „pareizā matemātika” ir tā, ka, saskaitot visu to naudu, ko izmaksā tā saucamais lētais darbaspēks – viņu pieļauto kļūdu labošana, vadībai bojātie nervi, stress, papildus resursi, iesaistot citus darbiniekus, sabojātais uzņēmuma imidžs, kas vispār nav naudā izmērāms. Ja to visu sarēķina, tad lētais darbinieks ir daudz, daudz dārgāks. Profesionālis nav lieki jākontrolē, viņš zina, ko un kā darīt.

Sabiedrībā ir daudz stereotipu par būvniekiem. Kā ir ar disciplīnu?

Tādi stereotipi ir par katru profesiju. Ja jācinās ar disciplīnu, tad tā ir cīņa ar sekām. Ja uzņēmumā ir sakārtota sistēma, lai disciplīnas problēmas samazinātu līdz minimumam (jo pilnīgi izslēgt mēs tās nevaram), tad tā ir „pareizā matemātika”. Dzeršana un citi darba disciplīnas pārkāpumi ir dziļi cilvēcisks faktors. No tā var izvairīties, pieņemot darbā cilvēkus, ar profesionālu un godī-

gu attieksmi pret darbu. Vienkārši ir jānokomplektē laba komanda. Kāds atkal iebildīs, ka tāds darbinieks būs dārgāks. Bet tas dzērājs? Cik viņš *šķērsām* sataisis, cik būs jākontrolē, jāuzrauga, cik uztraukumu, un, nedod Dievs, ja viņš nokritis no stalažām – tad kompensācijas, tiesas, sabojāts imidžs. Vai tas ir lētāk? Nē, daudz dārgāk! Sauciet kā gribat – filozofija, psiholoģija, domāšanas veids. Tāds ir mūsu – *Arčera* biznesa domāšanas veids. Sakārtot lietas cēloņu līmenī. Tad sekas atkrīt pašas no sevis.

Jūs minējāt, ka darbiniekus apmācāt ārzemēs. Kādēļ?

Runa ir par darbiniekiem, kas apkalpo modernus darba galdus un strādā ar modernām ražošanas tehnoloģijām. Tā ir apmācība pie iekārtu ražotāja. Latvijā tik specializētu apmācību iegūt nevar. Inženieru un projektētāju specializāciju tieši stikloto būvkonstrukciju ražošanā pie mums nemāca nekur, tādēļ šos speciālistus



Foto no personīgā arhīva

Pirmajā Eiropas struktūrfondu naudas piesaistē *Arčers* realizēja ļoti labu projektu, iepērkot modernas iekārtas un pilnveidojot alumīnija stikloto konstrukciju ražošanu. Bildē – jaunās *ALU* ražotnes atklāšana, kurā piedalās *LIAA* direktors A.Ozols.

apmācām paši. Visbiežāk tie ir studenti, kurus mēs ņemam praksē. Viņi pamatā apgūst kādu no konstruktoru vai metālapstrādātāju profesijām, bet mēs pieslīpējam viņu zināšanas un iedodam specializācijas virzienu. Tas nav viegls process, jo tikai pēc gada var runāt par zināma līmeņa kvalifikāciju, un tikai tad darbinieks tā īsti sāk saprast darba specifiku. Iepriecinoši ir tas, ka no mums neviens *neraujās* projām. Tagad, krīzes laikā daudzi cilvēki izsaka vēlmi strādāt *Arčērā*, jo bez darba ir daudz speciālistu. Mūsu politika ir tāda, ka uzņēmuma iekšienē radām veicinošu sistēmu, lai darbinieki grib šeit strādāt un kāpt pa karjeras kāpnēm – baltās algas, kas ir normālā līmenī, labi un droši darba apstākļi, sociālās garantijas, veselības apdrošināšana, aktīva sadzīve – sporta svētki, Ziemassvētku un Līgo svētku pasākumi. Mēs netērējam tam tūkstošus, bet noorganizējam prāta vētru kopā ar vadību, kur izdomājam, kā maksimāli pašu spēkiem sarīkot interesantus pasākumus. Uzņēmuma kultūra vislielākā mērā ir atkarīga

no vadītāja. *Arčeram* ir lielisks vadītājs – Armands Garkāns. Viņš ap sevi ir pulcinājis līdzīgi domājošus, izglītotus, inteligentus un pieredzējušus vadītājus un darbiniekus.

Visas pēdējo gadu vakances esam aizpildījuši, paaugstinot amatā savus darbiniekus. Līderi nāk no pašu vidus.

Lai darbinieks būtu efektīvs, viņam ir jādod pilns komplekts instrumentu, kas nodrošina pilnvērtīgu viņa darba veikšanu. It sevišķi, ja runa ir par vadītājiem. Parasti visiem ir pienākumi un atbildības. Tās ir divas lietas, ko darba devējs nekad neaizmirsīs darbiniekam uzlikt. Bet ir vēl divas lietas, kas liekamas svaru otrā kausā, lai darbinieks varētu uzņēmumam dot maksimālu labumu – kompetence (rīkoties savu pienākumu lokā) un pilnvaras (pieņemt lēmumus, kas ietekmē viņa atbildībā esošos procesus). Un šīs lietas parasti aizmirstas. Līdz ar to vadītājs ir gauzām neefektīvs, jo īstenībā tas nav vadītājs, bet gan izpildītājs. Viņam ir tikai pienākumi, kas jā dara, bet pēc katra lēmuma ir jāiet pie bosa. Arī tas pieder pie „pareizās matemātikas”.

Kā no vadītāja var prasīt atbildību, ja viņš nevar ietekmēt tos procesus, par kuriem viņam jāatbild. *Arčērā* vadītāji ir pilnvaroti patstāvīgi pieņemt lēmumus, un tādējādi viņi var ietekmēt procesus. Protams, sākumā mūsu cilvēki baidījās, jo nebija pieraduši to darīt. Baidījās kļūdoties. Ar laiku viņi saprata, ka var izlemt un ka tik bieži nemaz nekļūdās. Tā cēlās arī viņu pašapziņa. Par vadītāju nepiedzimst, un nekļūdās tikai tas, kas neko nedara. Jo sarežģītāki lēmumi jāpieņem, jo vairāk mēs, augstākā līmeņa vadītāji, konsultējamies ar viņiem. Neviens situāciju nepārzina labāk kā cilvēki, kas tieši saistīti ar šo procesu.

Cik liela ir jūsu personāla daļa?

Visu šo lielo darbu veic viena darbiniece ... Viņa ir ļoti aktīva, zinoša un ar lielu pieredzi. Pateicoties viņai, spējam kvalitatīvi novadīt kārtējo Eiropas Savienības struktūrfondu darbinieku kvalifikācijas celšanas projektu, kura apjoms ir 130 000 latu. Būvniecībā darba grafiks ir ļoti saspringts, tādēļ grūti ir saplānot apmācības, kaut arī mūsu darbinieki saprot, ka tas ir nepieciešams. Viņiem nav vienaldzīga attieksme – ja uzņēmums maksā, tad es varu arī nodarbības neapmeklēt. Vispirms mēs noskaidrojām, kādas zināšanas konkrētais darbinieks pats vēlas papildināt, tad viņu tieši vadītāji to saskaņo ar uzņēmuma vajadzībām, jo uzņēmums maksā par mācībām. Vadītāji mācību programmas papildina ar savām idejām, ko vajag apgūt, lai būtu maksimāls guvums visiem.

Arčers ir uzņēmums, kas ne vien attīstās, bet arī mācās?

Jā, mēs strādājam mūsdienīgi. Uzskatu, ka no mūsu domāšanas un leksikas būtu jāizskauž daudzi vārdi, kas nāk no pagātnes. Pirmkārt, – „priekšnieks” un „padotais”. Tie būtu jāaizmirst un jālieto – „vadītājs” un „darbinieks”. Ja dominē attiecības „priekšnieks un padotais”, tad radikāli mainās darbinieka attieksme. „Padotais” sēž un gaida, ko viņam „priekšnieks” liks darīt, un pēc tam viņš ar gariem zobiem to dara, un tad atkal sēž un gaida. „Darbinieks” uzņemas iniciatīvu un darbojas. Tā ir liela atšķirība, vai mēs strādājam kāda pakļautībā vai vadībā. Tie ir divi atšķirīgi domāšanas veidi. Ar ko šodien kāds uzņēmums var būt unikāls? Ja runā par preču un pakalpojumu piedāvājumu, tad būtiski ne ar ko. Domāšanas stils un iekšējo procesu efektivitāte mūs padara

atšķirīgus. Svarīgi, lai lietas notiek pareizajā kārtībā. Efektivitāte ir viena no divām pamatlietām, ar ko var iegūt pārsvaru konkurencē. Produkcija apmēram visiem ir vienāda, bet efektivitāte ir katra iekšējās rezerves. Otra svarīga lieta ir attieksme pret klientu. Tas nebūt nenozīmē, ka klientam vienmēr ir taisnība – nebūt nē! Tā ir nepareiza aksioma, jo klientam bieži nav taisnība, tādēļ ka visbiežāk viņš pats īsti nezina, ko grib un ko vispār var gribēt. Mūsu māka slēpjas tajā, ka mums ir jāmāk pateikt klientam, ka viņam nav taisnība, un tā, lai viņš to saprastu, pieņemtu un neapvainotos. Mūsu speciālisti vislabāk zina, kāds ir pareizais risinājums, un to mēs arī piedāvājam. Nav nekā vienkāršāka, kā visus neskaidros jautājumus izrunāt pirms darbu uzsākšanas.

mazāk nelabvēlīgs periods. Ir jāapzinās, ka tā būs. *Arčers* šobrīd dzīvo bez lieka stresa, jo mēs to paredzējam un nemētājāmie ar naudu, to tērējot pa labi un kreisi. Mēs nopelnīto ieguldījām iekārtās, investējām attīstībā, īpašnieki neizņēma visu peļņu dividendēs. Mēs esam pieraduši pie nevienmērīga darbības grafika, jo būvniecībā ir cikls – gada pirmajā pusē realizējam 30% no apjomiem, un otrajā pusē pārējos 70%. No septembra līdz Ziemassvētkiem strādājam, galvu nepaceļot.

Agrāk populārs bija izteiciens „čujs, ņuhs un poņa”, bet tagad ir pagājis tas laiks, kad pietika ar pirmajiem diviem. Tagad ir jāliek lietā trešais elements, jo ir garām periods, kad tirgus atvērs un varēja *grābt uz nebēdu*. Protams, teorētiskās zināšanas vienas pa-

Ja valsts mainītu attieksmi pašos pamatos pret privāto uzņēmēju, viss nostātos savās vietās. Šodien uzņēmējs tiek uzskatīts par potenciālu kriminālnoziedznieku, kurš ir izveidojis biznesu nevis ar mērķi gūt peļņu, bet apkrāpt valsti. Par to liecina, piemēram, pievienotās vērtības nodokļa un uzņēmuma ienākumu nodokļa priekšnodokļu maksājumi.

Liela daļa Latvijas uzņēmumu vadītāju ir profesionāli savā nozarē, bet viņiem trūkst zināšanu vadības jautājumos. Vai jūs praksē pieliekat vadībzinību teorijas?

Šodien vadībzinības ir obligāts priekšnosacījums veiksmīgai uzņēmējdarbībai. Protams, labvēlīgā tirgus situācijā ir iespējams kādu laiku bez zināšanām sekmīgi darboties. Bet tas tomēr ir laika jautājums. Šādi uzņēmēji, kas nemācās, agrāk vai vēlāk nonāk maksāt nespējīgo uzņēmumu sarakstā. Tiem, kas strīdas un saka, ka menedžmenta zināšanas nav obligātas, ir jāuzdod jautājums: „Kad sāp zob, pie kāda zobārsta tu labāk iesi – izglītota profesionāļa vai amatiera?” Ideāli, ja vadītājs ir gan nozares speciālists, piemēram, būvnieks, un viņš ir arī mācījies vadībzinības. Ne velti ārzemēs šādi speciālisti tiek ļoti augstu vērtēti un saņem lielu atalgojumu. Pie mums tādu speciālistu nemaz nav tik daudz. Arī algu atšķirība starp zemāko strādnieku un augstāko vadītāju līmeni Latvijā ir daudzreiz mazāka nekā Rietumos. Mana pieredze liecina par to, ka teorētiskās zināšanas ir laba bāze gadījumos, kad nav laika ilgi domāt un apsvērt visus par un pret, vai arī uzņēmums ir nonācis grūtībās. Protams, kamēr iet labi, tikmēr neko nevajag. Tā daudzi uzskata, bet arī tad teorētiskās zināšanas vajag, jo tās dod izpratni par biznesa attīstības cikliskumu, un to, ka var pienākt grūtāki laiki. Viena no teorijām saka, ka ekonomikas spirāles cikls ir 5 līdz 7 gadi, kam seko vairāk vai

šas arī neko nedod. Viena no atziņām, ko es glabāju savā ikdienas darba azotē saka: „Zināšanas nav tavu panākumu garantis. Zināšanas ir garantis tam, ka tu noteikti gūsi panākumus, ja pratīsi tās pielietot.” Tur arī slēpjas visa biznesa psiholoģija un filozofija. Teorijas tiek veidotas kanonos, modeļos, bet galvenais – ir jāprot tās saskatīt dzīvē. Pie kādiem nosacījumiem un kādā veidā tas atspoguļojas dzīvē un konkrētajā praksē strādājot. Balstoties uz pieredzi, ir jāsaprot, kurā virzienā konkrētais modelis virzīsies, kādas būs tā nianses. Jāprot šīs zināšanas izlaist caur sava uzņēmumu vajadzību un mērķu prizmu. Tas ir komplekts, lai varētu pieņemt pareizo stratēģisko lēmumu. Vadītājam katru dienu ir jāpieņem daudzi svarīgi lēmumi. Un tas, ja viņš būs apkrāviens ar daudziem gudriem diplomiem, rezultātu nedos. Šīs zināšanas jāprot pielietot dzīvē.

Vai *Arčers* ir izmantojis konsultantu firmu pakalpojumus?

Klasiskā variantā biznesa analīzei un attīstībai – nē. Mēs esam gājuši citu ceļu, uzņēmuma augstākajā vadībā piesaistot augsti kvalificētus vadītājus ar konkrētu specializāciju. Es, piemēram, esmu specializējies biznesa vadības sistēmās. Augstākā vadības līmeņa darba pieredzi esmu guvis arī iepriekšējās darba vietās. 2005. gada vasarā sākām *Arčera* restrukturizāciju, kuras rezultā-



Nesen Arčērā viesojās Baltkrievijas Darba un sociālās aizsardzības ministrijas un Darba inspekcijas delegācija.



Schüco sponsorē arī F1 McLaren komandu. Tā ir tīstā iepriekšējās sezonas formula, kurā iesēsties es gan varēju tikai ar mokām (visi piloti ir ļoti maziņi).

Foto no personīgā arhīva

tā tika strikti nodalīti abi departamenti (būvniecības un stikloto konstrukciju ražošanas) tā, lai tie varētu strādāt kā pilnīgi atsevišķi uzņēmumi. Paši spējām veikt šo grūto uzdevumu – pārskatīt procesus, optimizēt to mijiedarbību, izmainīt struktūru un daudzas citas nozīmīgas lietas ar mērķi palielināt uzņēmuma darbības efektivitāti.

Mūsu pieredzi un zināšanas apliecina starptautiski atzīti kvalitātes parametri. Uzņēmuma vadības sistēma ir sertificēta atbilstoši ISO 9001:2008 standartam. Darba aizsardzības pasākumu un

nosacījumu kompleksa atbilstību apliecina OHSAS 18001:2007 standarta sertifikāts. Esam saņēmuši arī starptautisko vides pārvaldības sertifikātu par sistēmas atbilstību ISO 14000:2004 standartam. Tos ieviest gan mums palīdzēja konsultanti. Viņu pakalpojums izmantojam arī Eiropas struktūrfondu projektu gatavošanā. Daudz laika esam veltījuši sistēmas sakārtošanai, un tas ir attaisnojies, jo ir palielinājusies darba efektivitāte. Uzņēmuma iekšējo procesu sakārtošana ir viens no pamata priekšnoteikumiem, lai varētu piedāvāt tirgū konkurētspējīgu cenu. Mums ir vēl viens īpašs sertifikāts – industriālais drošības sertifikāts, kas ļauj būtēt valsts noslēpumus saturošus objektus. Parasti tie ir Aizsardzības, Ārlietu, Iekšlietu vai Satiksmes ministrijas pasūtījumi.

Kāds ir jūsu viedoklis par to, kā valsts var atbalstīt mazos un vidējos uzņēmumus?

Valstij ir jāatbalsta ne tikai mazie un vidējie, bet arī lielie uzņēmumi. Mazu uzņēmumu rašanās valstij ir izdevīga, jo samazinās bezdarbnieku skaits. Bet diez vai uzņēmumu var veidot kurš katrs. Piemēram, Rietumos ar uzņēmumu sāk rēķināties tikai pēc tā piecu gadu pastāvēšanas. Ja šādu laiku esi noturējies tirgū, tad tā ir zīme, ka tu esi dzīvotspējīgs. Mūsu valstī uzņēmējdarbības vide ir tāda, kas neveicina uzņēmumu izaugsmi. Es pārstāvu viedokli, ka nedrīkst nozares dalīt prioritārās un neatbalstāmās. Ko nozīmē prioritārās nozares? Tad jānosauc arī tās, kuras Latvijai vispār nevajag. Ir jāatbalsta ikviens progresīvs uzņēmums ikvienā nozarē. Ir jārada vide, lai uzņēmumi paši attīstītos, nevis jāizceļ atsevišķas nozares pēc kaut kādiem, neizprotamiem kritērijiem. Kritērijs ir viens – veiksmīgs bizness! Kam tas izdodas, tam tas ir jāattīsta, un valstij viņš ir jāatbalsta. Birokrātija valstī šobrīd ir tā samudžināta, ka labākais veids, kā palīdzēt, ir netraucēt uzņēmumiem strādāt. Galvenais, lūdzu, neradiet šķēršļus! Visu cieņu Sudrabas kundzei un viņas institūcijai. Viņa dara ļoti lietderīgu darbu tajā valsts struktūras modelī, kāds šobrīd pastāv. Bet, ko nozīmē pats nosaukums – „Valsts kontrole”? „Kontrole” ir viens no vārdiem, kas būtu jāizslēdz no mūsu leksikas, runājot par lietām šādā līmenī. Kontrolēt var biļetes trolejbusā un ņert zaķus. Padomju Savienībā bija „Gos kontrol”, un šo palieku mēs velkam līdzī. Kontrolēt – tas nozīmē cīnīties ar sekām, atklāt, ka ir bijusi kļūda, kas ir vilkusies mēnešiem ilgi un nesusi zaudējumus. Tiek konstatēts, ka process ilgu laiku ir bijis kļūdainis un nepareizs, bet laiku jau atpakaļ nepagriezti. Ko mums tas dod? Saskaitīsim zaudējumus? Tērēsim laiku, lai atrastu vainīgo un varbūt sodītu? Tas rada vēl lielākus zaudējumus. „Kontrolēt” – kā biznesa termins, kas tiek lietots biznesa mātes valodā (angļu) pēc būtības nozīmē „vadīt”. Manuprāt, par biznesu vispār nevar runāt latviski, ir jārunā angļiski, jo latviešu valodā burtiski tulkotajiem terminiem ir cita nozīme un jēga. Šodien, 21.gadsimtā, „kontrolēt” nozīmē radīt sistēmu, kas nodrošina iespēju nepārtraukti turēt roku uz pulsa, lai neatbilstību var identificēt tās rašanās brīdī. Tas ir tieši tas pats, ko no mums prasa arī starptautiskie aizdevēji – reformas sistēmā. Jārada sistēma, kas veicinātu un ieinteresētu cilvēkus strādāt par uzņēmējiem un maksātu nodokļus, nevis nepārtraukti veidotu kontroles mehānismus, kas domāti, lai apspiestu uzņēmēju vēlmes krāpt valsti, nemaksājot nodokļus. Ja valsts mainītu attieksmi pašos pamatos pret privāto uzņēmēju, viss nostātos savās vietās. Šodien uzņēmējs tiek uzskatīts par

potenciālu kriminālnoziedznieku, kurš ir izveidojis biznesu nevis ar mērķi gūt peļņu, bet apkrāpt valsti. Par to liecina, piemēram, pievienotās vērtības nodokļa un uzņēmuma ienākumu nodokļa priekšnodokļu maksājumi. Ir pilnīgi skaidrs, ka šogad lielākajai daļai uzņēmumu peļņas nebūs, līdz ar to tiek nopietni apgrūtināta naudas plūsma. Arguments ir tāds, ka pārmaksātos nodokļus var saņemt atpakaļ. Bet kam ir jāiziet cauri, lai tas patiešām notiktu! Un, pēc cik ilga laika tas notiks? Nevajag tērēt laiku kontroles mehānismiem, bet stimulējošas sistēmas izveidošanai, un tad nebūs vajadzības kontrolēt. Tiek minēts, ka pēdējos gados būvniecībā ir bijis 40% algas pieaugums. Bet šie sausie statistikas dati nesniedz patieso informāciju. Ne jau tīrais algu pieaugums sastādīja 40%. Tajā laikā vismaz puse no algām vienkārši legalizējās, jo nodokļu politika bija stimulējoša, un uzņēmēji tam redzēja jēgu. To, ko tagad dara ar nodokļu paaugstināšanu, tā atkal ir „nepareizā matemātika”. Bizness nenotiek pats par sevi, to vada cilvēki. Ja to darītu roboti, tad, par 2 % palielinot pievienotās vērtības nodokli, par 2% pieaugtu arī PVN ieņēmumi, bet cilvēks uz to reaģē tīri psiholoģiski – valsts viņam neko nedod, bet tikai atņem. Viņš ir dusmīgs, un atradīs veidu kā „ieekonomēt” šos divus procentus. .

Ja valdība nebūtu politizēta, bet ekonomizēta, tad tajā tiektos strādāt arī daudzi profesionāļi. Principiālas atšķirības valsts un uzņēmuma saimnieciskajai vadībai jau nav. Sistēmas pieceja ir vajadzīga abos. Mums ir jāsaprot, ka mazajai valstiņai Latvijai nekad nebūs tik daudz ieņēmumu, lai nosegtu visus vēlamus izdevumus. Tādēļ mums ir jātērē tik, cik atļauj rocība. Šobrīd valdībā tiek pieņemta virkne to pašu lēmumu, kuru dēļ daži iepriekšējie Ministru prezidenti zaudēja savu amatu. Piemērs ir pensiju samazinājums strādājošajiem pensionāriem. Toreiz tas likās baiss lēmums, bet vispārējā situācija bija daudz labvēlīgāka, lai to pār dzīvotu. Tagad tas jau ir novēlots lēmums.

Atgriezīsimies pie it kā lielā algu pieauguma būvniecībā iepriekšējos gados. Mēs, viens no lielākajiem būvniekiem, kurš visu laiku ir godīgi maksājis nodokļus, saviem darbiniekiem algas paaugstinājām tikai vidēji par 10%, jo tas bija viss, ko uzņēmums reāli varēja atļauties. Tas nesedza pat inflāciju. Lai kā man būtu žēl valsts sektorā strādājošo, tomēr es nevaru viņiem pilnībā piekrist, viņus atbalstīt un ar viņiem kopā iet piketēt. Jā, viņu algas ir samazinātas vienreiz par 15%, otrreiz par 20 %, kas kopā it kā ir daudz – 35 %. Bet fakta otra puse saka, ka pēdējo divu gadu laikā valsts sektora darbiniekiem algu pieaugums bija 61%. Kurš no privātajiem kaut ko tādu būtu varējis atļauties? Tie, kas dzīvoja no mūsu nodokļiem, jā!

Žēl, protams, skolotāju, bet matemātika atkal ir ļoti vienkārša – mums uz vienu skolotāju ir divas reizes mazāk bērnu nekā citās Eiropas valstīs. Ja mēs gribam algas tuvu tādas, kā tas ir Eiropā, tad bērniem ir jābūt tādā pašā skaitā. Izglītības darbinieku arodbiedrība pieņēma lēmumu – labāk saņemsim mazāk, bet visi. Uzskatu, ka valdība nedrīkstēja to atbalstīt un pieņemt valstiski tik analfabētisku lēmumu. Ir jāapzinās, ka tas nekādu risinājumu nedod, un galu galā valdība taču ir atbildīga nevis arodbiedrības. Kad politiķi runā no tribīnes, tad viss ir kā no grāmatas, bet kad sāk rīkoties, tad viss notiek pilnīgi acgārnī. Mums ir smagnējs valsts aparāts. Vienalga, vai tirgus iet augšā vai lejā, lēmumi ir jāpieņem operatīvi un jārikojas uzreiz, vēlākais rīt, nevar gaidīt pusgadu un gadu, kamēr birokrātiskais aparāts pieņems vai ne-



Uz hokeja laukuma



Foto no personīgā arhīva

Pie Sidnejas Operas

pieņems lēmumu. Tā tiek zaudēta nauda, ko mēs un izrietoši arī valsts varētu nopelnīt.

Es nepārmetu, vienkārši konstatēju faktu. *Arčers* negaužas par dzīvi, ka kāds mums dara pāri, jo situācija ir tāda kāda ir, un spēles noteikumi ir tādi, kādi ir. Pašiem jābūt gudriem, lai šai spēlē, spēlējot pēc esošajiem noteikumiem, uzvarētu.

Ko jūs saprotiet ar vārdu „uzvarēt”?

Mums „uzvarēt” nozīmē tikai normāli strādāt. Krīzi mēs uztveram kā iespēju laiku. Jā, krīze ir iespēju laiks visiem tiem gudra-



Arčera tradicionālais brauciens līdakās uz Ālandu salām.



Arčera tradicionālie sporta pasākumi.



Arčers regulāri rīko komandas saliedēšanas pasākumus, kas notiek ārpus Rīgas divas dienas un ir dažādu situāciju spēļu un mācību formātā.

jiem uzņēmējiem, kas leiputrijas gados zināja, kā, spēja racionāli un gudri rīkoties ar savu naudu. Tagad ir lielisks laiks iegādāties īpašumus un investēt attīstībā. Uz iepriekš nopelnītās naudas rēķina šobrīd var uzturēt naudas plūsmu, kas ir vienīgais un noteicošais maksātspējas rādītājs. Krīzes laikā atkal tiek pielietota „nepareizā matemātika”. Ik uz soļa cilvēkus māca, kur un kā taupīt. Tas nav pareizi. Cilvēki ir jāmāca nevis, kā latu ietaupīt, bet kā latu nopelnīt. Resurss, domājot par taupīšanu vai nopelnīšanu, tiek patērēts vienāds, bet rezultāti gan ir pilnīgi pretēji. Nevajadzētu stundu sēdēt un domāt, ko es šodien neēdīšu, lai ietaupītu, bet gan domāt, vai es, piemēram, nevarētu paslaucīt ielu vai kādu citu darbu padarīt un nopelnīt, lai uz maizītes uzsmērētu arī sviesta kārtiņu. .

Vai Arčeram šobrīd ir kāds Eiropas Savienības fondu piesaistes projekts?

Jā, kā jau es minēju iepriekš, pašreiz mēs realizējam darbinieku apmācības projektu. Šajā naudas sadales periodā uzņēmumiem, kas strādā tradicionālajās nozarēs, skaitās lielie vai atrodas Rīgā, ar ES fondiem ir pagrūti. Virknē atbalsta programmu ir definētas tādas prioritārās nozares, projektu sagatavošanas nosacījumi un potenciāliem finansējuma saņēmējiem definētie atlases kritēriji, kas stipri ierobežo atbalsta pretendentu skaitu. Sekojoši, pastāv pamatotas bažas, ka tādējādi nebūs iespējams veiksmīgi apgūt pilnīgi visu ES piešķirto finansējumu. Vēl jo vairāk, uz atbalsta praktiski nav iespējams pretendēt arī lielam skaitam tādu Latvijas uzņēmumu, kas jau daudzus gadus strādā ar pieaugošu efektivitāti, augošu apgrozījumu, veikuši ievērojamus nodokļu maksājumus, ir labi atpazīstami un tādējādi veido to mūsu valsts uzņēmumu kopu, ko var uzskatīt par tautsaimniecības bāzes kodolu. Tas attiecas arī uz mums. Piemērs ir programma „Augstas pievienotās vērtības investīcijas”. Mēs uz to ļoti bijām cerējuši, bet diemžēl kritēriji ir tādi, ka tie ir paredzēti diezgan unikālām ražotnēm. Minimālais (!) atbalstāmo izmaksu sliekšnis ir 3 miljoni latu. Maksimālā atbalsta summa ir 45% no kopējā ieguldījuma. Tas nozīmē, ka projekta kopējām izmaksām ir jābūt virs 6,5 miljoniem. Latvijas uzņēmumiem tas ir ļoti iespaidīgs projekts. Bez tam, kurš uzņēmums šodien to var izdarīt par saviem līdzekļiem, jo bankas taču kredītus nedod? Kur tā nauda paliks, kas to paņems? Neviens, vai arī ir zināmi uzņēmumi, kuriem šī nauda ir *iezīmēta*. Lai efektīvi, ar maksimālu atdevi sasniegtu mērķi, ir jāatbalsta visas procesā iesaistītās puses. Piemēram, tiek atbalstīta ēku siltumefektivitātes palielināšana, un pie tās pieder arī logi, bet būvnieks vai ražotājs, kas izgatavo šīs konstrukcijas, atbalstīts netiek.

Pareizā rīcība būtu Ekonomikas ministrijai sadarbībā ar uzņēmējiem atkārtoti izvērtēt Latvijas tirgus īpatnības un specifiskās nepieciešamības, kā rezultātā būtu iespējams veikt korekcijas jau esošo atbalsta programmu nostādnes vai pat radīt jaunu atbalsta aktivitāti, kas nodrošinātu vismērķtiecīgāko pieejamo ES fondu līdzekļu pielietojumu. Jo prasmīgāk mēs kopīgiem spēkiem ikdienā spēsim noturēt roku uz Latvijas tautsaimniecības pulsa, analizēt notiekošo, izprast nianšes un saredzēt notiekošo caur mūsu valsts vajadzību prizmu, jo efektīvāka būs ES fondu līdzekļu piesaiste, būs konkurētspējīgāki uzņēmumi un straujāka kopējā valsts attīstība.

Foto no personīgā arhīva

Vai jūs varat minēt kādu tipisku piemēru?

Pirms kāda laika sabiedrībai tika prezentēts lidostas attīstības projekts. Un, kas notika? Publiskajā telpā no dažādiem avotiem skanēja apmēram šādi teksti: “Ārzemnieki uz mums pelnīs 99 gadus! Šausmas!” Īsti latviskā garā. Bet, kurš jums liedz – ieguldiert savus 400 miljonus un pelniet uz nebēdu! Starpība vien tā, ka jums tādas naudas nav, mums nevienam nav, bet turkam ir. „Pareizā matemātika” šajā gadījumā ir – neskaiti svešu naudu svešā kabatā, bet skaiti to, cik tu sadarbojoties nopelnīsi. Un tie būtu bijuši nenormāli miljoni, ko Latvija būtu saņēmusi nodokļos gan no projekta realizācijas, gan no milzīgās pasažieru plūsmas. Un kur nu vēl darba vietas! Tika paziņots, ka šo projektu īsteno tikai Latvijas uzņēmumi un vietējais darbaspēks. Manuprāt, tā bija lieliska vienošanās. Ordeni par tādu būtu jāpiešķir, bet mums tas visiem spēkiem ir jābremzē. Latvijā bez aizņemšanās ieplūstu sveša nauda. Bet mums kremt, ka kāds kaut ko nopelnīs. Lai cilvēki nopelna, jo tas ir bizness. Katrs par savu darbu saņem samaksu – ej tu viņa vietā un piesaisti investīcijas, ja vari. Tāpēc jau mēs esam katrs savā vietā. Ja gribam labi dzīvot, tad jāizbeidz šī mietpilsoniskā pieeja. Mēs, nez kāpēc, gribam, lai ieņēmumi mums būtu kā kapitālismā, bet izdevumi kā sociālismā. Tā nemēdz būt!

Lūdzu, pastāstiet par sevi!

Manu līdzšinējo dzīvi var sadalīt divās daļās. Līdz 30 gadiem darīju vienu, bet pēc tam – kaut ko radikāli citu. Mana pirmā izglītība un darbs saistīts ar mākslu, jo esmu beidzis Latvijas Mūzikas akadēmiju, un man ir mākslas zinātņu maģistra grāds horeogrāfijā. 13 darba gadi bija saistīti ar Latvijas Filharmoniju un Valsts deju ansambli *Daile* (1985.-1997.). Tur arī guvu savu pirmo vadītāja darba pieredzi kā *Daiļes* direktors. Šajos gados bija iespēja gūt arī pirmo biznesa pieredzi, kādu laiku strādājot *Rīgas biržā*. Arī tad jau aktuālas bija Valsts budžeta problēmas, kas, pirmkārt, skāra arī kultūru.

Sākotnēji izdevās izglābt *Daiļi* no pirmā likvidācijas viļņa, kas nepagāja secen Rīgas Muzikālajam teātrim, Jaunatnes teātrim, Estrādes un koncertu apvienībai. Tomēr vēl pēc dažiem gadiem *Daiļes* pastāvēšanai tika pielikts treknis punkts. Man bija 30 gadi un labākā izglītība, kādu horeogrāfijas jomā var iegūt, labs darbs un amats. Bet vienā dienā tam visam tika pārvilkta stripa, un es atkal atrados nulles punktā. Tā kā pēc dabas neesmu no tiem, kas krīt panikā un pastāvīgi žēlojas, sāku visu no jauna. Starp citu, es esmu šodienas situācijā ļoti labs piemērs tūkstošiem cilvēku. Sapraddams, ka kultūras jomā es nevienam neesmu vajadzīgs, metos uz biznesu. Sāku strādāt izstāžu sabiedrībā BT1 un mācījās Rīgas Biznesa skolā, ko sadarībā ar ASV un Kanādas universitātēm ir dibinājusi Rīgas Tehniskās universitāte. Tolaik tā bija vienīgā augstskola, kur varēja studēt biznesu angļu valodā. Arī MBA programma bija identiska Amerikas programmai. Tie bija ļoti smagi trīs gadi, bet tas noteikti bija tā vērts, un ieguldītās pūles un samaksātā nauda šobrīd ļoti atmaksājas. Kā zināms, tik radikāli mainot jomu, vajadzīgi aptuveni desmit gadi, lai cilvēks sasniegtu pietiekoši augstu līmeni. BT1 direktora vietnieks biju četrus gadus, izaugsmes iespēju vairs nebija. Tā kā biju speciālizējis biznesa vadības sistēmās, sāku strādāt uzņēmumā *Inter Riga*, kur bija aktuāla vadības sistēmas ieviešana un sertifikācija. Pēc tam izmēģināju spēkus, piedaloties SIA *RIOM* (ražo stikla



Foto no personīga arhīva

Arčera Ziemassvētku-Jaungada pasākumi, kas visbiežāk ir tematiski karnevāli.



Šajā bildē ir neliela atkāpe uz manu iepriekšējo profesiju. Arčera 15 gadu jubilejas ballē es uzstājos ar baleta priekšnesumu. Partnere ir mana kundze.

paketes, alumīnija un plastmasas stiklotās būvkonstrukcijas) rīkotajā konkursā uz vakanto direktora amatu. Uzvarēju un šajā uzņēmumā nostrādāju divus gadus. Laikam mana mākslinieciskā pagātne traucē man strādāt rutīnas darbu, tāpēc arī esmu specializējis uzņēmumu sistēmas sakārtošanā, jo tas ir ļoti radošs process. Ar tādu domu es arī pametu *RIOM*. Taču pavisam drīz no *Arčera* vadības saņēmu ideālu piedāvājumu strādāt pie viņiem. Tas nozīmēja atgriezties ražošanas sfērā, ko es pazīnu, un veikt uzņēmuma restrukturizāciju, kas man bija saistoši kā speciālistam. Šeit sāku strādāt paralēli arī par ražošanas direktoru. Tagad esmu valdes priekšsēdētāja vietnieks. Mazāk pārraugu tiešo operatīvo darbu, jo manas kompetences lokā ir uzņēmuma darbības analīzes, finanšu, attīstības un citi stratēģiska līmeņa jautājumi. Tāpat pārraugu arī dažu saistīto uzņēmumu darbu.

Kā jūs atgūstat spēkus, lai netrūktu enerģijas tik atbildīgam darbam?

Man ir divi veidi, kā atpūšos – makšķerēšana un hokejs. Esmu izaudzis Valmierā pie Gaujas. Skolas laikā ar hokeju nodarbojos daudz nopietnāk, tagad turpinu uzturēt sportisko formu amatieru līmenī.

Man joprojām no seniem laikiem ir saglabājusies kultūras mīlestība. Pēdējos gados es cenšos aizpildīt zināmu balto plankumu savā kultūras apziņā un pabaudīt dažādu žanru, bet visaugstākā pasaules līmeņa skatuvisko mākslu. Tādēļ ikvienā ārzemju ceļojumā (cenšos izbaukt atpūsties reizi gadā) vienmēr esmu sagatavojis speciālu kultūras programmu. Ar kundzi mēdzam apmeklēt Parīzi, lai noskatītos kādu klasisko baletu vecajā vai moderno baletu jaunajā operā, varietē šovu *Moulin Rouge* vai *Lido*. Esam pabijuši uz simfoniskā orķestra koncertu Sidnejas operā, baleta un brodveja muzikālajām izrādēm Ņujorkā, modernā baleta izrādēm un simfoniskā orķestra koncertu Indianapolisā. Ļoti patīk *Cirque du Soleil*, to skatījāmies Las Vegasā. Tagad plānojam braukt uz Londonu. **BP**



galvenās vadības funkcijas mazajā un vidējā biznesā

Business – divains vārds. Man gan jēdzieniski, gan pēc skanējuma daudz tuvāks vārds ir *uzņēmējdarbība*. Tā ir uzņēmīgu cilvēku nodarbošanās, ja jums tīk – arī savdabīgs dzīves veids, jo bez uzņēmības biznesā ilgstoši noturēties nevar.

Tiem, kuri savas darba gaitas aizvada lielo uzņēmumu birojos, brīžam liekas neizprotami, kur tad ir tā atšķirība starp „lielo” un „mazo” biznesu. Atšķirība ir būtiska, jo katrs uzņēmums sākumā ir tik liels, cik liela ir īpašnieku – veidotāju uzdrīkstēšanās un finansiālās iespējas. Tieši finanšu resursu lielums (domājiet – mazums) ir tas būtiskais faktors, kas nosaka attīstības iespējas un attīstības tempu. Līdzekļu piesaistīšana mazajam un vidējam biznesam vienmēr ir bijusi viegla tikai uz papīra. _

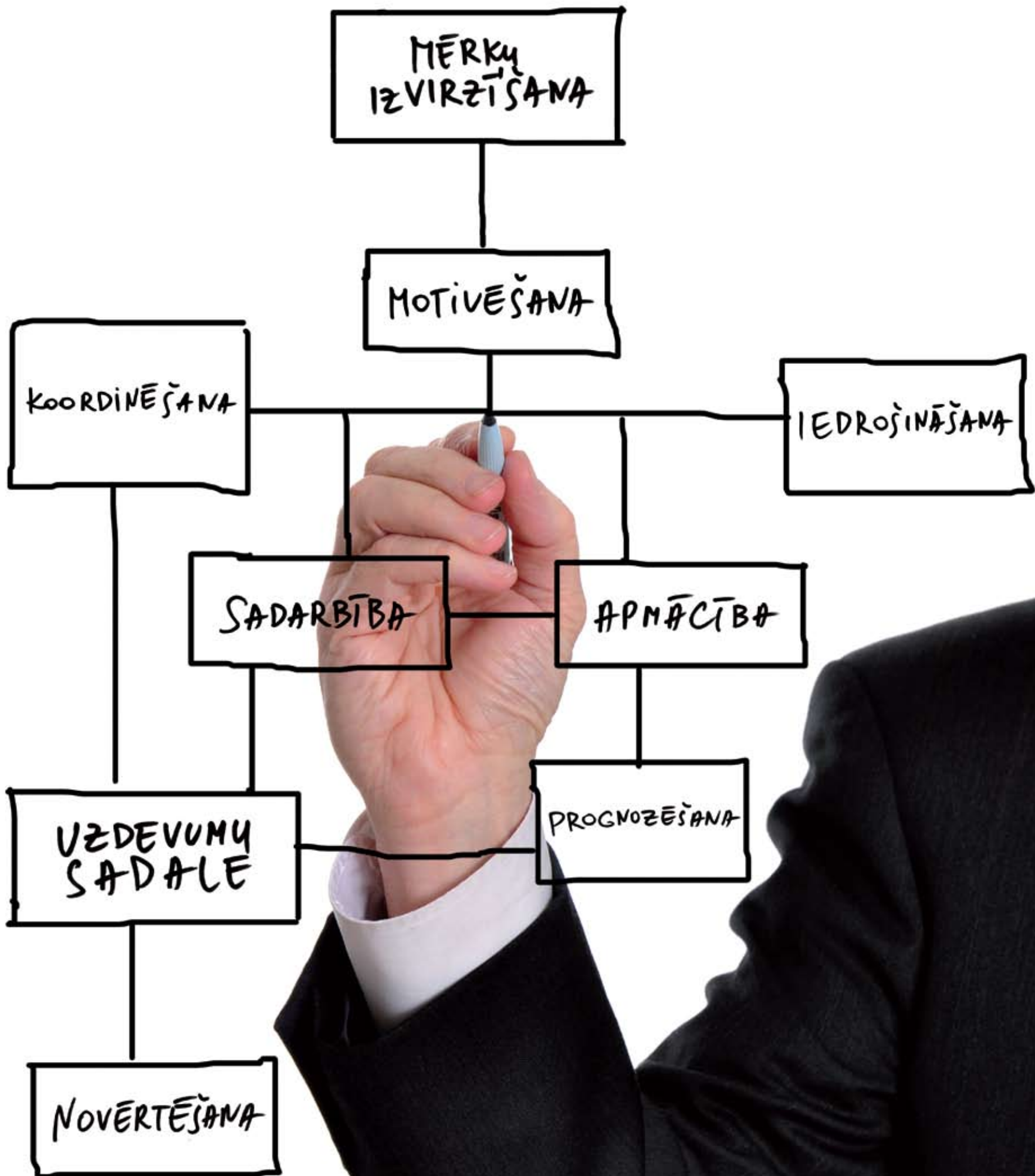
Tomēr šoreiz es negribu runāt par naudu, bet par cilvēkiem – svarīgāko resursu mazajā un vidējā biznesā. Lai būtu pilnīga skaidrība, par ko es runāju, tad ievērosim ES noteikto uzņēmumu klasifikāciju:

- mikro uzņēmumi – līdz 9 darbiniekiem;
- mazie uzņēmumi – līdz 50 darbiniekiem;

- vidējie uzņēmumi – līdz 250 darbiniekiem
- Latvijā tipiski mēs lietojam saīsinājumu MVU – mazie un vidējie uzņēmumi, runājot par tiem, kuri nav „lielie”.

Kāpēc cilvēks ir svarīgākais resurss MVU? Tas ir jau iepriekš pieminētās uzņēmības dēļ. Ir jāizdomā, ko un kā darīt. Ļoti daudz (sākuma periodā tas ir neizbēgami) jāiegulda gan fiziskā, gan garīgā enerģija, piedevām nav absolūti nekādu garantiju un nesāpīgu atkāpšanās ceļu, ja nav sanācis, kā gribējās. Bet nu ir būtisks jautājums: vai bija skaidri definēts, ko es gribu? Te mēs varam sākt sarunu par vadīšanas funkcijām, un mans turpmāk rakstītais būs kombinācija no manas 19 gadu pieredzes biznesā un 16 gadu pieredzes, konsultējot un mācot klientus.

Aplūkojot vadīšanas funkcijas teorētiski un virspusīgi, var likties, ka tur nekā sarežģīta nav. Vadītājs plāno, organizē, motivē/ ko-



ordinē un kontrolē. „Un tikai?” jautās lielo uzņēmumu darbinieki. Ja tas būtu tik vienkārši, tad katram otrajam būtu savs uzņēmums, nevis algots darbs. Ir svarīgs priekšnoteikums, lai šīs, pagaidām tikai lielos vilcienos uzskaitītās funkcijas, spētu realizēt dzīvē – tā atkal ir jau pieminētā uzņēmība, ļoti liela atbildības sajūta, nepārspilējot – par visu: ieguldīto naudu un mantu, iesaistītajiem cilvēkiem, savu reputāciju apkārtējo cilvēku acīs, tā ir arī liela riska uzņemšanās. Lai nu ko, bet riskēt latviešiem nepatīk, mūsu mentalitāte saka, ka labāk jau nē...

Tātad mazie un vidējie uzņēmumi pieder uzņēmīgiem cilvēkiem, kuri ir izplānojuši, ko darīs, ar ko pelnīs viņu uzņēmums, kā darīs, kā strādās viņu uzņēmums. Uzņēmums ir izveidots, tālāk nāk ikdienas darbs, ko mēs varam saukt arī par uzņēmuma vadīšanu. Lielos uzņēmumos visas funkcijas ir sadalītas, skaidri definēta atbildība, pakļautības un atskaitīšanās saiknes, lēmumu pieņemšanas pilnvaras. Mazos un vidējos uzņēmumos struktūra ir plānā, tos vada daži vai pat viens cilvēks, ļoti bieži tie reizē ir arī

uzņēmuma darbinieki (lasi – uzņēmumi) var nopelnīt tik lieliem tēriņiem. Vēl skumjāka atziņa ir tā, ka viņi mēģina būt īpašnieki tam, kas viņiem patiesībā nepieder. Valsts prezidents neizmanītoja sev doto iespēju – pēc ilgstošiem eksperimentiem par tēmu *vadīšana* beidzot Latvijai iedot profesionālu valdību – vadību. Tāpēc MVU sektorā strādāt kļūst ar katru gadu grūtāk, jo neko nevar prognozēt, likumdošanas, īpaši – nodokļu likumdošanas vide ir strauji mainīga, nestabila. **Prognozēšana** ir grūtākā no **plānošanas** funkcijas bloka. Ja prognozēšana nav bijusi precīza, arī noteiktie mērķi nebūs sasniedzami. Plānošana – primārā funkcija jebkurā biznesā. Plānot – tas nozīmē nospraust mērķi, kurš jāsasniedz. Mērķis ir vēlams nākotnes formulējums, kuru jāzina ne tikai īpašniekiem, vadītājiem, bet arī darbiniekiem. Tikai precīzi definēts mērķis dod atbildi uz jautājumu: kādā virzienā iet mūsu uzņēmums, kas mums jādara, lai to sasniegtu? Grūti prognozējamā vidē (valstī) plānošana ir ļoti sarežģīta. Lai sekmīgi plānotu, **jāanalizē** liels informācijas apjoms, bet vadītājiem lie-

Vai mūsu valdībai ir vadītāju domāšana? Vai viņi ir profesionāli vadītāji? (Viņiem jau nu gan vajadzētu būt tādiem, jo valsts izmēri nav salīdzināmi ar mikro vai mazo uzņēmumu). Vai viņi rūpējas par valsts attīstību? Tā nav iedomājama bez attīstīta MVU sektora, kas pēc statistikas Latvijā ir ~ 96% no visiem uzņēmumiem, bet ES valstīs ~ 99%.

uzņēmuma īpašnieki. Ja uzņēmuma veidošanas periodā neviens nestrādās labāk par īpašniekiem, tad citādi tas var būt uzņēmuma darbības laikā, kad ideālais variants būtu – vada profesionāls vadītājs vai īpašnieks ar vadītāja domāšanu. Jūs jautāsit, vai var būt atšķirība? Protams, un liela. Ko grib īpašnieks? – Naudu, jo nauda ir ieguldīta, jābūt atdevei – peļņai, ko izņem dividendēs. Ko grib profesionāls vadītājs? – Attīstību, peļņas ieguldīšanu ilgtermiņa mērķu sasniegšanai. Savā konsultantes praksē esmu sastapusi visu veidu pārstāvjus: *īrus* īpašniekus, īpašniekus ar vadītāja domāšanu un algotus vadītājus. Atšķirība ir ievērojama, bet algotie vadītāji mikro un mazo uzņēmumu sektorā nav īpaši izplatīta parādība. Īpašnieku visvairāk realizētā funkcija – kontrolēšana. To es gribu aplūkot kā pēdējo no visām.

Šajā vietā es nekādi nevaru iztikt bez *politikas*. Vai mūsu valdībai ir vadītāju domāšana? Vai viņi ir profesionāli vadītāji? (Viņiem jau nu gan vajadzētu būt tādiem, jo valsts izmēri nav salīdzināmi ar mikro vai mazo uzņēmumu). Vai viņi rūpējas par valsts attīstību? Tā nav iedomājama bez attīstīta MVU sektora, kas pēc statistikas Latvijā ir ~ 96% no visiem uzņēmumiem, bet ES valstīs ~ 99%. Diemžēl mēs redzam, ka valdība darbojas ar īpašnieku domāšanu – ņemt, ņemt un tērēt, neskatoties, vai uz-

lākoties jāiztiek tikai ar daļu nepieciešamās informācijas, un tā kā cilvēka rīcība nebalstās uz visaptverošu teoriju, tad ikvienas zināšanas viegli pazūd ikdienas datu jūklī. Ja lielos uzņēmumos ar plānošanu nodarbojas daudzi (valde, departaments, nodaļa), tad MVU to dara viens vai daži vadītāji. Vai tas ietekmē plānošanas kvalitāti? Gan jā, gan nē, tas ir ļoti individuāli. Palasiet Latvijas uzņēmumu mājas lapās publicētos mērķus. Tie drīzāk izskatās pēc partiju priekšvēlēšanu solījumiem, nevis reāli sasniedzamiem mērķiem. Censties, vairo, nodrošināt ... seko vispārīgas frāzes, ko var attiecināt gandrīz uz jebkuru jomu. **Mērķim** jābūt specifiskam, konkrētam, mērāmam un ar noteiktu termiņu, jo mērķis ir gan darba jeb aktivitāšu plāna pamats uzņēmumam kopumā, katrai struktūrvienībai un katram darbiniekam individuāli, gan arī kontroles pamats – vai ir paveikts tas, kas bija jāsasniedz? Praksē redzu, ka ļoti reti vadītāji izmanto mērķus darbinieku motivēšanai. Pavisam slikti ir mikro uzņēmumos. Tajos bieži valda uzskats – darbiniekiem mērķi nav jāzina, darbiniekiem jādara tas, ko īpašnieks liek. Neinformējot par mērķiem, ir neiespējami atbildēt uz darbinieku jautājumu: „Kāpēc tas ir jādara?” Latvijā ir simtiem MVU, kuros skan tikai viena atbilde: „Dari, jautājums nav apspriežams” vai „Tāpēc, ka tā vajag.” Vai jūtat, kā šādas

atbildes „motivē” darbinieku strādāt? Jūs varētu jautāt, kāpēc, rakstot par vadīšanas funkcijām, es rakstu arī par motivēšanu? Atbilde ir vienkārša – viss, ko un kā runā un dara vadītājs, vai nu motivē darbiniekus un paaugstina efektivitāti, vai arī demotivē darbiniekus un pazemina efektivitāti. Prakse rāda, ka tikai neliela daļa vadītāju reāli novērtē savu personīgo ietekmi darbinieku motivēšanā un efektivitātes nodrošināšanā.

Mērķi ir noteikti, bet tiem būtu jābūt ne tikai īstermiņa (līdz 1 gadam), bet arī lielākam laika periodam, lai nezaudētu virziena sajūtu. Diemžēl, jo neprognozējamāka darbības vide, jo grūtāk noteikt mērķus lielākam laika periodam. Kad mērķi noteikti, jāizstrādā to realizācijas **plāni – stratēģiskie, taktiskie, operatīvie**. Zināšanas par stratēģiju (kā sasniegsim uzņēmumam izvirzītos mērķus, uz kādām konkurētspējīgajām priekšrocībām balstīsies) ir Latvijas MVU vadītāju *melnais caurums*. Kaut ko līdzīgu es teicu kādā no lekcijām Liepājas Universitātē. Viens no maniem neklātienēs studentiem bija savā paziņu – vadītāju lokā to

intelektuālo ieguldījumu, ir augstāka motivācija, ja viņu darba saturs prasa iedziļināšanos un pietiekami augstu atbildības līmeni. Organizēšanas funkcijas bloka sastāvdaļa ir arī **atbildības līmeņa noteikšana un pakļautības hierarhijas** noteikšana. Katram darbiniekam vienmēr jāzina – kuram viņš ir pakļauts (jābūt tikai vienam tiešajam vadītājam), pie kura jāiet, ja ir problēmas vai izpildes grūtības. Praksē bieži var novērot, ka mazajos uzņēmumos vada *ģimene* – katrs no īpašnieka ģimenes locekļiem izvērta savas (bieži vien – pilnīgi pretējas) prasības, tādējādi dezorganizējot darbiniekus, radot nevajadzīgi augstu stresa līmeni un darbinieku savstarpējos konfliktus (kas, kuram un kad jādara). Biznesa teorijā par to nerunā, bet praksē ir ļoti svarīgi strikti un nelokāmi vienoties par katra īpašnieka, vadītāja, viņu ģimenes locekļu tiesībām, pienākumiem un atbildību. Pie organizēšanas pieder arī **lēmumu pieņemšanas vietas noteikšana** – kurš par ko drīkst pieņemt lēmumu. Tipiska MVU situācija – par visu lemj tikai īpašnieks vai vadītājs. Kāpēc tā notiek? Daudzi vadītāji pavisam

Palasiet Latvijas uzņēmumu mājas lapās publicētos mērķus. Tie drīzāk izskatās pēc partiju priekšvēlēšanu solījumiem, nevis reāli sasniedzamiem mērķiem. Censties, vairot, nodrošināt ... seko vispārīgas frāzes, ko var attiecināt gandrīz uz jebkuru jomu.

pārbaudījis un secinājis, ka lielākajai daļai ir grūtības izskaidrot vārda „stratēģija” nozīmi, kur nu vēl to izmantot praksē.

Tipiska problēma MVU sektorā – plānu izstrāde nebeidzas ar konkrēta atbildīgā darbinieka noteikšanu par kādu no plāna sadaļām. Šādos gadījumos plāns ir, bet realizācijas nav. Plānošana uzņēmumā ir bijusi pilnīga tikai tad, ja katrs procesā iesaistītais skaidri zina, kas konkrēti, kā un kādā izpildes kvalitātē, ar kādiem resursiem, līdz kuram laikam jāizdara un kam par izpildi (izpildi apgrūtinošiem apstākļiem vai problēmu) jāpaziņo. Ja kaut viens konkrētajā procesā iesaistītais nav skaidrībā par saviem uzdevumiem, plānošana nav bijusi pilnīga vai kvalitatīva.

Nākamais funkciju bloks – **organizēšana**. Tā vispirms ir uzņēmuma **struktūras veidošana**. MVU sektorā tipiski ir plakanas struktūras (1 – 2 vadības līmeņi), dominē funkcionālais dalījums. Organizēšana ir arī **resursu sadale** starp struktūrvienībām vai funkcijām, **uzdevumu sadale** un uzdevumu **grupēšana**. Te atkal liela saikne ar darbinieku motivēšanu – ja ir monotons, rutīnas darbs īpaši, ja jāstrādā kāda agregāta diktētā tempā, tad augstu darbinieku motivācijas līmeni nevar uzturēt pat ar atbilstošu atalgojumu, jo darbinieka galva nav noslogota. Kādam tas var būt pārsteigums, bet darbiniekus labāk motivē darbi, kur nepieciešams garīgs jeb intelektuāls ieguldījums, tātad sarežģītāki, nevis vienkāršāki darbi. Vai tā ir visiem? Protams, ka nē. Darbiniekiem, kuriem ir kāda veida problēmas dot intelektuālo ieguldījumu, rutīnas darbi ir piemēroti. Darbiniekiem, kuri spēj dot

nopietni uzskata, ka tas jādara tikai viņiem, jo viņi ir vadītāji un atbild par visu, ļoti daudzi nenovērtē savu darbinieku potenciālās spējas dot savu ieguldījumu lēmuma pieņemšanā, ļoti daudzi neuzticas, bet vēl citiem ir sajūta, ka *deg*, tāpēc nav laika kādam kaut ko pajautāt. Rezultāts – lēmums, kurš biežāk attiecas uz sekām (tās ir vieglāk saskatāmas), nevis uz cēloņiem (tie reti pamanāmi uzreiz). Lai noteiktu cēloņus, lēmuma pieņemšanā vismaz jāiesaista tie darbinieki, kuriem ir visa informācija.

Lasot latviešu valodā sarakstītās vai tulkotās vadībzinību grāmatas, nākamo funkciju bloku visbiežāk sauc par **koordinēšanu vai motivēšanu**. Ne viens, ne otrs no šiem vārdiem pilnībā neatklāj to darbību daudzveidību, kas vadītājam jārealizē attiecībā pret saviem darbiniekiem, tāpēc es to saukšu par **darbinieku vadīšanu**. Gan konsultācijās, gan apmācībās novērotais liek secināt, ka šim funkciju blokam MVU vadītāji pievērš mazāku uzmanību nekā abiem iepriekšējiem. Viens no iemesliem – šis funkciju bloks prasa ļoti lielu vadītāja laika ieguldījumu. Tiem vadītājiem, kuri prot atrast laiku saviem darbiniekiem, ar parasti ir apmierinātāki un augstāk motivēti darbinieki, labs psiholoģiskais mikroklimats un augstāka efektivitāte.

Motivēšana – svarīga funkcija. Latvijā pēdējos gados dominēja viedoklis, ka motivēt var tikai ar naudu jeb vēl trakāk: *motivēšana* bija kā sinonīms vārdam *nauda*. Šāda viedokļa sekas jūtam joprojām – algas paaugstināja, pretī neprasot un nesāņemot ne kvalitāti, ne ražīgumu. Rezultātā – zema efektivitāte un zaudē-

ta konkurētspēja kā uzņēmumiem atsevišķi, tā valstij kopumā. MVU vadītāju lielākā daļa par darbinieku motivēšanu nopietni sāka domāt tikai tad, kad sākās *lielā staigāšana*. Līdz tam viņu galvenais sauklis bija: „Tev kaut kas nepatīk? Tur ir durvis! Aiz durvīm gaida rinda”. Skumji, bet liela daļa no viņiem atkal var uzelpot un izmantot šo pašu saukli, jo rinda tiešām gaida, un par motivēšanu var atkal nedomāt.

Darbinieku virzīšana uz attīstību daudzos MVU ir neizprasta funkcija. Kāpēc jāvirza? Ja virza, tad sāk runāt pretī vai iet prom – tipiski aizspriedumi. Ja darbiniekus neattīsta, tad viss ir atkarīgs no 1 – 2 cilvēku (vadītāju) fiziskajām un intelektuālajām spējām, jo notiek tikai tas, ko viņi var izdomāt, un tikai tad, kad viņi ir fiziski klāt. Ja nevelta laiku darbiniekiem, tad viņi nenāk ar savu iniciatīvu, neuzņemas atbildību, viņi dara to, ko liek. Varbūt paradoksāli, bet daudzos MVU vadītāji ar to lepojas, ka neviens nerunā pretī. Tē ir liela saikne ar vadītāja domāšanu un uzņēmuma attīstības nodrošināšanu. Tie, kuriem liekas, ka darbiniekam ir jāstrādā ilgi tikai vienā uzņēmumā un vienā amatā,

nekad nekas nav labi. Kad es vadītājiem, kuri šādi komunicējas, jautāju, kāpēc viņi tā dara, bija divas tipiskas atbildes: „Vajag taču strādāt labāk!” vai „Nevar slavēt, jo tad *sakāpj galvā*”. Pirmajā gadījumā mērķis ir pozitīvs, tikai rezultātā darbiniekiem ir atņemta motivācija strādāt. Labie vārdi, atzinība ir kā vitamīni organismam. Regulāra, godīga, nepārprotama komunikācija (arī par neveiksmēm un problēmām uzņēmumā), neaizmirstot nodrošināt atgriezenisko saiti, ir tā, kas ļaus sasniegt nospraustos mērķus, paaugstinās motivāciju un darba ražīgumu. Ja darbinieks skaidri zina, kāds ir viņa uzdevums vai mērķis, kādam jābūt gala rezultātam, kādam jābūt izpildes procesam un veidam (ja tas ir svarīgi), kādas ir viņa pilnvaras darba veikšanai, ka nepieciešamības gadījumā var saņemt sava tiešā vadītāja padomu, konsultāciju un atbalstu, tad darbinieks praktiski jebkuru savām spējām atbilstošu uzdevumu var veikt ātri un kvalitatīvi. Praksē ļoti bieži vērojamas pretējas situācijas.

Saviem neklātienēs studentiem, no kuriem liela daļa jau strādā vadošos amatos, uzdodu veikt darbinieku attieksmes pētījumu,

Tipiska MVU situācija – par visu lemj tikai īpašnieks vai vadītājs. Kāpēc tā notiek? Daudzi vadītāji pavisam nopietni uzskata, ka tas jā dara tikai viņiem, jo viņi ir vadītāji un atbild par visu, ļoti daudzi nenovērtē savu darbinieku potenciālās spējas dot savu ieguldījumu lēmuma pieņemšanā, ļoti daudzi neuzticas, bet vēl citiem ir sajūta, ka *deg*, tāpēc nav laika kādam kaut ko pajautāt.

var pajautāties sev: „Vai mani kāds var apturēt, ja es ko neatlaidīgi vēlos sasniegt? Vai es palikšu pie sasniegtā, ja gribu vairāk?” Šķiet, ka atbilde ir – „nē”. Līdzīgi ir mūsu darbiniekiem – ja viņos ir izaugsmes potenciāls, mēs to nevaram noslāpēt vai izskaust. Mēs varam to pamanīt un uzticēt saviem darbiniekiem vairāk un atbildīgākus darbus, nekā viņi dara šodien. Mums pašiem nebūs jā dara kāds no līdz šim veiktajiem darbiem un atliks vairāk laika arī pārējiem darbiniekiem. **Komunicēšanās** ar darbiniekiem ir ļoti laikietilpīga, tāpēc daudzi MVU vadītāji tai velta mazu vērību. Tā notiek ne tikai MVU sektorā, bet arī lielos uzņēmumos un valsts iestādēs, kurās vadītāji dara visu ko, bet praktiski nerunā un nesatiekas ar saviem darbiniekiem. Trakākais piemērs, ko esmu dzirdējusiursos, ir gadījums, kad jauniecelts vadītājs mēneša laikā pēc iecelšanas nav ne kopīgā sapulcē, ne individuāli ticis ar saviem darbiniekiem. Ko dara vadītājs? Raksta atskaites augstāk stāvošai vadībai. Es domāju, ka jūs jau sapratāt, ka tā var (gribētos domāt, ka varēja) strādāt tikai valsts institūcijās. Otra galējība – vadība runā, bet visas runas ir viena vienīga kritika,

kurā viens no apgalvojumiem ir: „Es skaidri zinu, ko mans vadītājs no manis gaida”. Liekas pilnīgi normāli, ka atbildei būtu jābūt – „Pilnīgi piekritu”, bet tā diemžēl nav daudzos uzņēmumos. Darbiniekiem bieži ir jāzīlē, ko nozīmē vadītāju nekonkrētie izteikumi. Jūs teiksiet – var taču pajautāt! Protams, ka var, bet arī tas nav vienkārši, jo cieņpilna, neaizskaroša divvirzienu komunikācija daudzos Latvijas uzņēmumos nav ierasta lieta. Tipiskie aizspriedumi: katram pašam jāzina; ja kāds jautā, tad tas ir muļķis vai tāds, kurš negrib uzņemties atbildību. Ļoti bieži darbinieka jautājumam seko izsmejošs komentārs: „Cik klašu izglītība tev ir? Cik ilgi tu te strādā? Kā to var nesaprast? Īpaši stulbiem atkārtoju divreiz” un tā tālāk. Rezultāts – darbinieki vairs nejautā, jo negrib tikt pazemoti, bet darbošanās, skaidri nezinot uzdevumu, izraisa papildus stresu, kas apdraud kvalitāti, arī efektivitāti ir zema un ir visas iespējas sagaidīt, ka rezultāts nebūs tāds, kādu vadītājs gribēja. Viens no domāšanas strupceļiem – ja mēs ko ilgstoši darām, tad mums viss ir skaidrs un saprotams, bet to nevar prasīt no visiem. Piemērs: bērnu darza vadītājaursos grupai

stāsta, ka visi vecāki neapmierināti ar viņu bērnu jauno audzinātāju. Uz jautājumu – „Kāpēc?” ir atbilde: „Viņa neko nedara tā, kā darīja vecā audzinātāja”. Seko mans naivais jautājums: „Vai jūs viņai izstāstījāt, kā jādara?” un atbilde: „Bet kurš tad nezina, ko bērnodārzā dara!” Šādu piemēru uzskaitījumu varētu turpināt ilgi, bet jūs jau izpratāt – lai sagaidītu jums vēlamo rezultātu, ir precīzi jādefinē uzdevums un sasniedzamais rezultāts, arī veids, ja tas ir svarīgs.

Tas nav iespējams bez divvirzienu komunikācijas, kurā kā obligāta sastāvdaļa ir *atgriezeniskā saite*, bet ne tāda: „Tu mani labi saprati? Ko tu nesaprati? Atkārti, ko tu dzirdēji”. Ja jums liekas, ka tie ir normāli jautājumi, piefiksējiet, kā jūs jūtaties, kad kāds cilvēks jums tā pajautās, un viss kļūs skaidrs.

Nepietiek, ka darbinieki ir *informēti* par uzņēmuma, struktūrvienības vai nodaļas mērķiem un uzdevumiem, pie šī funkciju bloka pieder arī regulāra darbinieku *paveiktā novērtēšana, sarunas* (kuros uzņēmumos tas ir iespējams) par pilnveidošanās, kvalifikācijas paaugstināšanas iespējām, *atzinības izteikšana* par labi paveiktu darbu (lielisks motivēšanas paņēmieni, bet cik reti izmantots!), individuālas sarunas par darbinieka darbu un dažkārt arī personīgajām problēmām, lai darbinieks varētu koncentrēties darbam un nezaudētu kvalitāti. (īpaši šajā sarežģītajā laikā, kad daudzi darbinieki neizprot valsti un uzņēmumā notiekošo; viņiem vajadzīgs sava vadītāja atbalsts un skaidrojums – atkal motivēšana). Protams, ka vadītāji nevar iztikt arī bez *kritizēšanas*, un šajā jomā atkal praksē var novērot ļoti daudz pārspilējumu. Ko vadītāji kritizē? Ļoti bieži – konkrēti cilvēku, kurš pieļāvis kļūdu, aizskarot viņa pašvērtību, pazemojot. Kritikai jābūt konstruktīvai un uz pozitīvām pārmaiņām rosinošai. Vadītājiem jārunā *tikai* par konkrēto situāciju – rīcību, rezultātu vai uzvedību, neaizskarot personību. Vadītājiem ļoti konkrēti jādefinē, kādam rezultātam, rīcībai vai uzvedībai jābūt turpmāk un jādefinē sekas, kādas būs, ja tas līdz noteiktam termiņam netiks izdarīts. Es kategoriski neatbalstu sodīšanu pirmajā reizē. Arī tad, ja iespējamās soda sankcijas ir uzskaitītas darba aprakstā vai uzņēmuma iekšējās kārtības noteikumos, pirmajā reizē ir jārunā, jāsoda tikai tad, ja darbinieks sarunā bija informēts par to, kādas sankcijas būs, ja kritizējamā situācija atkārtosies.

Darbinieku vadīšanas funkcija dažkārt prasa arī darbinieku *konfliktu risināšanu*. Ja lielos uzņēmumos nekādu neatgriezenisku seku nodaļas darbinieku konfliktam nebūs, tad MVU sektorā divu darbinieku uzsāktais konflikts var rezultēties uzņēmuma bankrotā, jo tur, kur notiek karš, tur nevienam vairs neinteresē mērķi un uzdevumi.

Protams, ka darbinieku vadīšanas funkcija nav iedomājama arī bez darbu un uzdevumu *koordinēšanas*, lai sekmīgi realizētu noteiktos mērķus, un pozitīvas *psiholoģiskās un sociālās vides veidošanas*. Vadītājiem vajadzētu padomāt, ka uzņēmuma iekšējā vide ir ļoti saistīta ar ārējo klientu apkalpošanu. Nelabvēlīga psiholoģiskā vide traucēs darbiniekiem koncentrēties klientu vajadzību apmierināšanai un problēmu risināšanai, vairo konfliktu iespējamību ar klientiem. Tajos uzņēmumos, kuros darbinieki iet uz darbu, nebaudoties no koleģu vai vadības pārmetumiem un aizskarošas kritikas, kur nav savstarpējo attiecību konfliktu, valda konstruktīva un atbalstoša atmosfēra, darbiniekiem ir visa nepieciešamā informācija un resursi produktīvam darbam, ir lielākas iespējas arī sarežģītā ekonomiskā situācijā nepazaudēt klientus,

kvalitāti un tirgus daļu, sasniegt noteiktos mērķus.

Par *kontroli* gribu runāt kā par pēdējo no vadīšanas funkciju blokiem. Bez kontrolēšanas nevar iztikt ne mazos, ne lielos uzņēmumos. Vadītāji kontrolē uzdoto darbu izpildi, kvalitātes līmeni, termiņu un laika grafika ievērošanu, plānu, uzdevumu un mērķu realizāciju. Vārds *kontrolē* (*kontrolēt*) skan smagi, bet kontrolēšana pēc būtības var būt dažāda. Es uzskatu, ka pēc iespējas retāk jāizmanto fiziskā kontrole, vadītājam tieši un personīgi pārbaudot paveikto. Man daudz pieņemamāka liekas kontrole, tiešā kontaktā komunicējoties ar darbinieku, kad es saņemu atbildes uz saviem jautājumiem. Izejot no dzirdētā, man ir virkne iespēju:

- darbiniekam ir grūtības uzdevuma izpildē – varu precizēt sasniedzamo mērķi vai vēlamo procesu, vēlreiz iegūt atgriezenisko saiti (vai saprata tā un to, kā un ko biju domājusi), iedrošināt, stimulēt;
- darbiniekam nav jūtama motivācija uzdevuma izpildē – varu sniegt negatīvu atgriezenisko saikni, definēt iespējamās neizpildes sekas un stimulēt izpildei;
- darbinieks ir sekmīgi paveicis uzdoto – varu sniegt pozitīvu padarītā vērtējumu, individuāli vai publiski izteikt atzinību;
- uzņēmums, struktūrvienība vai nodaļa ir sasniegusi noteikto mērķi – varu izteikt pateicību visiem un sarīkot mazus svētkus (tas vairāk prasa labo gribu, nevis naudu);
- uzņēmums, struktūrvienība vai nodaļa nav sasniegusi noteikto mērķi – varam kopā analizēt, noteikt cēloņus (nevis meklēt vainīgos), ģenerēt iespējamās rīcības variantus, pieņemt lēmumu, izstrādāt konkrētu rīcības plānu jaunā lēmuma realizēšanai un deleģēt rīcības plāna soļus konkrētiem darbiniekiem.

Tāpat arī kontrole var būt motivējoša. Runājot par kontroles funkciju, mani vienmēr mazliet mulšina pārspilētā koncentrēšanās uz laika kontroli. Te noteikti jāņem vērā gan biznesa jomas specifika, gan konkrētā amata specifika, bet es gribu uzsvērt, ka svarīgāks par laiku ir sasniegtais rezultāts, un ir jomas, kurās rezultāts ir būtiskāks kritērijs, nekā tas, cik darbinieks ierodas darbā.

Darbiniekiem bieži ir lieli iebildumi pret to, kā vadītāji kontrolē. Daudzi, uzdodot darbiniekam darbu deleģējot – nepieraksta ne izpildītāju, ne termiņus. Par uzdoto viņi atceras, tikai ieraugot darbinieku. Šāda prakse: „Ā, labi, ka tevi ieraudzīju. Nu, cik tālu tu esi ticis?” ātri noved pie darbinieku fiziskas izvairīšanās no saviem vadītājiem. Otra galējība – *barošana ar karotīti*. Tā tipiski vērojama tajos uzņēmumos, kur vadītāji negrib vai neprot precīzi formulēt uzdevumus vai darbiniekiem trūkst pilnvarojuma strādāt patstāvīgi. Katram darbības solim tiek prasīta vadītāja piekrišana vai padoms. Vadītājiem vajadzētu padomāt, ka darbinieki, kuri absolūti izvairās no atbildības un paši neko nezina, ir jūsu vadīšanas darba *produkts*. Viņi nav tādi kļuvuši bez tiešas un nepastarpinātas iepriekšējo vai tagadējo vadītāju līdzdarbības. Mūsu uzdevums nav būt par *atbildamo mašīnu*, bet gan plānot uzņēmuma nākotni, organizēt, strādāt ar darbiniekiem un sekot līdzi, kā veicas mūsu noteikto mērķu īstenošanā. Vai mēs to varam? Protams, bet ir būtiski padomāt, vai mēs to darām ar katru gadu labākā kvalitātē. Lai mums visiem veicas! **BP**

tikai nevajag stāvēt uz vietas!

Uzsākt savu biznesu, tas ir lēkt nezināmajā. Tam ir vajadzīgas zināšanas, bet apkārt ir ļoti daudz uzņēmēju ar pieredzi. Mūsu mentalitātes problēma ir tā, ka mēs baidāmies iet runāt un jautāt. Mācot iesācējus, es saku – uzrakstiet tam uzņēmējam, kam jūs gribat uzdot jautājumu, jo neviens jums par šo uzdrošināšanos nesitīs. Ja viņam nebūs laika, ja viņš negribēs tikties, tad tā arī atbildēs, bet tas nebūs pasaules gals.

Lūdzu, pastāstiet par sevi – kā uzsākat uzņēmējdarbību, un cik ilgi jau ar to nodarbojaties?

Biznesā esmu ļoti sen. Mana profesija ir ķīmijas skolotāja. Beidzu Latvijas Universitātes Ķīmijas fakultāti. Pus gadu nostrādāju par skolotāju, bet tad – 1991. gadā man piedzima meita. Mana dzimtā puse ir Gulbene, bet pēc augstskolas man nebija nekāda stimula doties uz turieni atpakaļ.

Tas bija laiks, kad Latvijā notika lielas pārmaiņas, arī ekonomikā. Man toreiz piedāvāja skolas direktores amatu un trīs istabu dzīvokli, bet izvēlējos citu ceļu.

Mans vīrs pēc profesijas ir galdnieks, namdaris. Tā šajā pārmaiņu laikā mēs abi nolēmām pamēģināt to, ko nekad nebijām darījuši un ko toreiz skolā nemācīja – mēs uzsākām savu primitīvo biz-

nesu. Sākumā tirgojām puķes un daudz ko citu. 1993. gadā mēs izveidojām izdevniecību, lai gan tajā laikā tā nebija izdevniecība, bet gan Lietišķās informācijas dienests, kas strādāja ar normatīvajiem aktiem. Toreiz nepārtraukti mainījās likumdošana, un grāmatveži nespēja šiem procesiem izsekot, līdz ar to viņiem trūka informācijas. Mēs apkopojām dažādus normatīvos aktus. Tā tas viss sākās, un šo sešpadsmit gadu laikā mūsu uzņēmums ir izaudzis par nopietnu izdevniecību. Pēdējos gados tulkojam biznesa literatūru, ko izmanto ne vien vadoši darbinieki, bet tā ir arī kļuvusi par mācību literatūru augstskolās. To darām ar mērķi motivēt cilvēkus kļūt par darba devējiem, nevis par darba ņēmējiem. Tā mēs esam palikuši šajā nozarē un nestrādājam savās profesijās.

90-to gadu sākumā faktiski mēs visi sākām, neko nezinot un nesaprotot no biznesa. Mēs pieredzi un zināšanas sākumā guvām ar “kļūdu un izmēģinājuma metodi”.

Jā, intuīcija un loģika bija mūsu sabiedrotie. Pirmo grāmatu par biznesu es izlasīju 1993. gadā, tā bija krievu valodā izdotā, no Maskavas atvestā F. Kotlera *Jaunais mārketingš*. Tas bija kaut kas pilnīgi jauns un pārsteidzošs. Pilnīgs pārsteigums – kas tas vispār ir – reklāma?

Tagad iespēju izglītoties ir tik daudz! Bet mums bija vienīgi spīts mēģināt un pierādīt, kaut arī nezinājām, kas tas viss ir. Jā, mēs arī daudz kļūdījāmies, tomēr vēlme strādāt kā darba devējiem bija ļoti liela, un mēs centāmies, nenormāli daudz strādājām, lai tas izdotos. Nebija kā tagad, kad gandrīz vai uz paplātes pienes dažādus atbalstus. Mums pašiem viss bija jāizcīna – no nulles un pilnīgi bez naudas. Mēs vienkārši ieguldījām ļoti, ļoti daudz darba. Vecāki palīdzēja, sūtot no laukiem pārtiku. Izdzīvot varēja, un tas bija galvenais.

Vai šajos sešpadsmit uzņēmuma attīstības gados jūs esat teorētiski mācījusies biznesa vadību?

Augstskolā – nē. Bet esmu piedalījusies daudz un dažādos semināros. Mājās esmu sev izveidojusi fantastisku biznesa literatūras bibliotēku. Neesmu skaitījusi, bet varētu būt vairāki tūkstoši. Protams, ir labi apgūt dažādas apmācību programmas, bet ne vienmēr tas ir iespējams. Man patīk atrast pašu jaunāko grāmatas, jo visbiežāk semināros to nestāsta.

Vai jums bija domubiedri, kad uzsākāt savu biznesu?

Tajā laikā reti, kurš uzdrošinājās sākt savu biznesu, šajā laucīnā cilvēki īpaši nerāvās. Mana mamma teica: “Kur jūs, trakie, liemat? Tev ir meita, tev ir profesija, tu esi skolotāja, tev piedāvā direktores amatu, ko tu vēl gribi? Tev ir viss, kas laimīgai dzīvei vajadzīgs, tev ir garantijas!” Tā tas bija. Vīram gan tajā laikā darba nebija. Mēs bijām jauni un idejas pārņēmti. Varbūt tāpēc man tagad ir lielas cerības uz mūsu jauno paaudzi. Jauniešiem parasti ir iececes, spīts un nav bailes riskēt un mēģināt uzsākt kaut ko savu. Kā jau teicu, mums toreiz nekā nebija. Domāju, ka šādas izvēles iemesli ir meklējami ģenētiskā, jo Ulmaņa laikos manā dzimtā bija tā saucamie “turīgie zemnieki”, kas ne tikai saražoja, bet arī veda cūciņu un sviestiņu uz Rīgu tirgot. Šķiet, ka tas ģenētiski pārmantojas. Arī skolas laikā es nebiju mājās sēdētāja, un cik vien agri man atļāva, es sāku strādāt – ganīju govīs, un man vienmēr bija pašai sava nauda. Manis nopelnīta nauda! Piemēram, toreiz bija vesels saraksts ar ārstniecības augiem, kurus varēja nodot aptiekās un vairumtirdzniecības bāzēs. Mēs ģimenē bijām četri bērni, un pašiem pelnīt bija svarīgi, lai būtu kabatas nauda. Skatījāmies, kādas ir augu cenas, kurus no tiem savācot, varēs vairāk nopelnīt. Tā kā nemiera gars mani ir jau sen – pamēģināt kaut ko savādāk, neiet kopējā plūsmā. Kaut gan man nepiemīt pārgalvīga riskēšana – ielēkt ūdenī un slīkt, es vienmēr apsveru un izvērtēju mazākus un lielākus riskus.

Jūs esat daudz ko izbaudījusi, droši vien tādēļ sniežat atbalstu jaunajiem uzņēmējiem

Jā, es vadu biedrību *Lidere*, kurā darbojas uzņēmējas, kas ir savu biznesu sākušas no nulles, kam nav bagātā onkuļa Austrālijā, kas



Foto no personīgā arhīva

Aiva Vīksna

pašas ir visu izcīnījušas. Nereti tas ir izdarīts kopā ar vīriem. Mēs visas esam pieredzējušas, un šodien esam gatavas palīdzēt jauniem uzņēmējiem. Lielai daļai jauno censoņu, kas vērsas pie mums, svarīgākais nemaz nav nauda. Dažkārt cilvēki koncentrējas tikai un vienīgi uz naudu, naudu, naudu... Ir tā, ka jaunie uzņēmēji nodibina uzņēmumu, un tad viņi it kā apmulst un jautā – ko darīt tālāk. Piemēram, kā piesaistīt un atrast klientus, kā sagatavot vēstules, lai iepazīstinātu ar savu produktu, kā atrast pareizāko pieeju un ceļu procesu organizēšanai. Mūsu biedrībā viņi tiekas ar citiem uzņēmējiem, un veidojas kontakti – varbūt tas būs piegādātājs, varbūt klients. Pats galvenais ir nesēdēt mājās, bet



2007.gada 4. mentoringa programmas dalībnieki.



Mūsu uzņēmumam ir tradīcija katru gadu organizēt dzimšanas dienas svinības ar tematiku. Šī ir 13. – "Cīemos pie Adamsu ģimēnītes"



Jaungada svinēšana uz kuģīša, kur dziedājām *karaoke*.

kustēties un darboties, tad lietas ies uz priekšu. Tas, ko mēs darām – dalāmiem ar zināšanām. Kāda no mums pieredze ir divdesmit gadi, kādai astoņpadsmit, bet citai desmit – tā ir pamatīga investīcija.

Kā notiek šis process – dalīšanās pieredzē un zināšanās?

Process ir ļoti vienkāršs. Mums gadā ir divas programmas – pavasara un rudens. Uz pavasara programmu jāpiesakās līdz decembrim, aizpildot pieteikuma formu mājas lapā. Tad mēs potenciālo uzņēmēju aicinām uz interviju, jo vēlamies uzzināt vairāk par šī cilvēka plāniem un paveikto – kādas ir vēlmes, cik

tālu viņš ir ticis, vai tā ir tikai doma un vēlme, kaut ko darīt, vai arī viņš jau ir nodibinājis uzņēmumu. Mums ir mentori, kuri ir pieteikušies dalīties savās zināšanās. No jaunajiem uzņēmējiem, kas ir pieteikušies (parasti to skaits ir plus mīnus četrdesmit), mēs izvēlamies desmit. Nevis tos, kas mums ir izraisījuši vislielākās simpātijas, bet gan tos, kuri, šķiet, visgatauvākie būs par uzņēmējiem. Pēc tam viņiem piemeklējam desmit mentorus. Mēdz gadīties arī tā, ka jaunajam uzņēmumam ir divi īpašnieki vai arī vienam jaunajam uzņēmējam ir divi mentori. To skatāmies no situācijas. Ja jaunais uzņēmējs saka, ka viņu vairāk interesē finanšu plūsma, tad mēs piesaistām mentoru, kuram ir pamatīgas zināšanas un pieredze šajā

jautājumā. Tā mēs viņus sapārojam. Svarīga ir arī psiholoģiskā puse. Piemēram, ja jaunais uzņēmējs ir kluss un mierīgs, bet mēs viņam pieliksim mentoru, kas ir īsts dinamīts, tas neies kopā. Tad būs sūdzības un darbs neveiksies. Mentors teiks, ka jaunietis ir par lēnu, par maz dara...un tamlīdzīgi. Tāpēc arī mēģinām pārus veidot, ņemot vērā cilvēku raksturus. Pēc tam rīkojam uzsākšanas semināru, kurā viņus iepazīstinām, un no šī brīža veselu gadu viņi strādā kopā. Viņiem obligāti ir jātiekas reizi mēnesī un jādarbojas divas stundas. Protams, sadarbībai tiek izmantots *Skype*, e-pasts un citi līdzekļi, bet tas ir papildus.

Svarīgi ir tas, ka tiek noslēgts konfidencialitātes līgumus, jo tas, kas notiek manā uzņēmumā, nevienam nav jāzina. Un tad viņi sāk strādāt. Pa vidu ir arī semināri, kuros jaunie uzņēmēji izvēlas kādu tēmu, par ko viņi gribētu paplašināt zināšanas, piemēram, mārketinga, klientu piesaiste, līgumu slēgšana. Tiek pieaicināts profesionāls lektors, kuram maksā honorāru. Pēc sešiem mēnešiem ir vidus posma seminārs, kad visi atskaitās, ko sešos mēnešos ir izdarījuši.

Uzsākot sadarbību, jaunais uzņēmējs ar mentoru nosprauž mērķi, piemēram, klientu skaita palielināšana vai zīmola izveidošana. Tas ir ļoti individuāli. Vidus posma seminārā viņi izklāsta – mērķis bija tāds un tāds, esam izdarījuši to un to. Vēl pēc sešiem mēnešiem ir tā saucamais izlaidums, kad saņemam pilnīgu atskaiti – kā sākuši, ko izdarījuši, kā ir gājis. Protams, ne jau visas mentoru programmas ir veiksmes stāsti. Ir reizes, kad kaut kas mainās ģimenes dzīvē, kad vīri ir greisirdīgi uz to, ka sievietēm, kaut kas sanāk, un viņas šī ilesla dēļ uzsāko pamet. Ir reizes, kad, strādājot kopā ar mentoru, cilvēks saprot, ka viņa biznesam nav nākotnes. Un tas nemaz nav slikti. Ja tādas sapratnes nebūtu, viņš varbūt vēl joprojām dzīvotu savos rozā sapņos un nelietderīgi būtu zaudējis daudz resursu. Bet tagad viņš saprot, ka tas ir jābeidz, biznesā jāmeklē citi ceļi. To viņš kopā ar mentoru arī dara.

Daudz ir veiksmes stāstu, kad uzsāktais bizness sekmīgi attīstās. Piemēram, piedāvājot grāmatvedības pakalpojumus, uzņēmējs sāk ar diviem klientiem, bet pēc gada viņam to jau ir astoņpadsmit. Mentors uz gadu paņem jauno uzņēmēju savā paspārnē, lai viņš mazāk kļūdotos. Dažreiz pat aiziet līdz uz bankām vai uz kādām citām institūcijām. Mēs palīdzam uzsākt mikrobiznesu – izveidot uzņēmumu ar nelielu darbinieku skaitu. Šādi uzņēmumi ir Latvijas mugurkauls. Daži vēlāk izaug līdz vidējam uzņēmumam.

Vai mentori darbojas bez atlīdzības?

No mentoru puses tā ir patiesa filantropija. Menotrs savās zināšanās un pieredzē dalās bez maksas, bet biznesa konsultants par to pašu ņem naudu. Mentors ir cilvēks, kas sniedz atbalstu, lai jaunais uzņēmums ne tikai izdzīvotu, bet arī attīstītos un augtu. Protams, nedrīkst būt tā, ka mentors jauno censoni aprūpē kā siltumnīcas ziediņu, un, kad sadarbība beidzas, tas nokalst. Bet tas jau ir mentora pienākums – iemācīt viņam pašam pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību. Pārņēmeji dažreiz gaida, ka mentors visu darīs viņa vietā. Ir bijuši atsevišķi gadījumi, kad pārņēmejs zvana un saka: „Mentors atnāk un neko nedara”. Mentors- tā ir iespēja parunāt, paprasīt padomu, jo ir lietas, ko ar saviem darbiniekiem grūti runāt. Mazajiem uzņēmumiem problēmu ir daudz, tāpēc ir labi, ja ir kāds ar pieredzi, ar kuru tās izdiskutēt, bet jādara ir pašiem.

Kur jūs ņemat līdzekļus šim projektam?

Mēs darbojamies jau sešus gadus. Īslaicīgi mūs atbalstīja Ekonomikas ministrija. Bet šobrīd viss finansējums veidojas tikai no biedru ziedojumiem. Es ceru, ka laiki mainīsies un radīsies sapatne, ka Latvijā uzņēmējdarbība ir valsts pamats. Varbūt tad mainīsies arī kopējā situācija valstī. Bet es teikšu tā – mēs nestrādājam tādēļ, lai ietu lūgties kādam finansējumam.

Biedrības nosaukums ir *Līdere*, vai tas nozīmē, ka visas, kas apmāca un saņem apmācību ir sievietes?

Jā, tajā darbojas mazās un vidējās uzņēmējas no visas Latvijas. Mums ir arī sava pārstāvniecība Rēzeknē. Bet mentoru programmā mēs pieņemam visus, arī vīriešus. Jo mēs Latvijā esam vienīgie, kam ir pareiza metodoloģija. To nopirkām no Somijas *Biznesa sieviešu asociācijas*, kas ir mūsu *krustmāte*. Šī metodoloģija bija vispiemērotākā mūsu uzņēmējdarbības videi. Protams, mēs to esam pilnveidojuši un pielāgojuši Latvijas situācijai. Jāsa-

gada apgrozījums ir pusmiljons, bet, piemēram, Vācijā tie ir divi miljoni.

Mums taču pašiem patīk aizbraukt, piemēram, uz Vīni un mazā kafējnīciņā ēst tikko ceptas maizītes. Tie ir ģimenes uzņēmumi. Latvijai arī ir svarīgi, lai šādi ģimenes uzņēmumi attīstītos. Ir jādomā, kā mazināt bezdarbu, nevis regulāri paziņot, cik tas liels. Cilvēki ir jāstimulē parādīt savas prasmes un veidot ģimenes uzņēmumus. Kaut vai adīt zeķes un likt *i-netā* pārdot. Dažādās mācību programmās nevajadzētu cilvēkus *presēt* ar negatīvo, bet gan atvērt cilvēku radošumu. Ja kāds māc gleznot, lai dara to! Mēs palīdzēsīm to *i-neta* vidē pārdot. Tāpat, piemēram, ir sievietes, kas veido fantastiskas rotas. Kāpēc dāvanām būtu jāpērk importētās preces, kāpēc neiegādāties šeit darinātas, skaistas lietas?

Mans vērojums ir tāds – cilvēki Latvijā, uzsākot uzņēmējdarbību, vienmēr cer kļūt par miljonāriem. Bet, strādājot nelielā ģimenes uzņēmumā, neviens par mil-

Savstarpēja kooperēšanās Latvijā nenotiek. Es atceros, ka pirms desmit gadiem runāju ar uzņēmējiem – vajadzētu kooperēties, vajadzētu samazināt izmaksas, ja darbojamies vienā nozarē, piemēram, bioloģiskie produkti – rabarberi un zemenes. Atceros, ka man zvanīja no Vācijas un jautāja, vai nevarētu atsūtīt rabarberu vagonu. Izrādījās, ka nevaram. Kaut arī katrā sētā aug rabarberi.

ka, ka tādas speciālas programmas stiprajam dzimumam nav, un tā kā mēs uzskatām, ka biznesu nevar dalīt pa dzimumiem, tad ejam uz kompromisu. Latvijai ir nozīmīgs ikviens uzņēmējs. Nereti mums piesakās ģimenes, un tad mēs nevaram atdalīt vīru no sievas. Mums ir arī fantastiski mentori vīrieši. Lai process būtu pilnvērtīgs, ir vajadzīgas abas smadzeņu puslodes – tajā ir jābūt gan sievišķajam, gan vīrišķajam principam. Cilvēkus nešķirojam, pieņemam visus.

Bet sievietes ir bijušas šī projekta iniciatores?

Jā, šoreiz ideja ir nākusi no sievietēm.

Jūs teicāt, ka mazie un vidējie uzņēmumi ir valsts ekonomikas mugurkauls. Kā jūs to pamatotu?

Tas jau nav tikai Latvijā, bet visā Eiropā. Būtībā Latvijā no 70% līdz 90% ir mikrobizness. Tāda ir statistika. Tad ir vidējie – apmēram 25%, un tikai 5% ir lielie uzņēmumi. Tā tas ir arī citās Eiropas valstīs. Tikai atšķirība tāda, ka mūsu mazo uzņēmumu

jonāru nav kļuvis. **Visbiežāk mazais bizness sniedz iespēju dzīvot pārticīgi, bet ne grezni. Un tad ir vilšanās, kā rezultātā iesāktais bizness tiek pamests, un cilvēks atkal kļūst par darba ņēmēju. Piemēram, jūsu pieminētā Vīnes kafējnīciņa, tas ir ģimenes uzņēmums no paauzdes paauzde, un viņi zina, ka nopelnīs, lai varētu normāli dzīvot, bet ne vairāk. Viņi mīl to vietu, to darbu, un viņi jūtas labi. Vai tā nav mūsu problēma, ka mēs uz mazo biznesu neskatāmies adekvāti?**

Tas ir jautājums par mūsu vērtībām. Zināmā mērā iepriekšējie eiforijas gadi ļoti mainīja cilvēku vērtību sistēmu. Francijā, piemēram, cilvēki strādā nevis tādēļ, lai dzītos pēc naudas un kļūtu par tās kalpu, bet tādēļ, lai nopelnītais sniegtu iespēju baudīt dzīvi. Es gribētu teikt, ka mums Latvijā ir jāmaina domāšana. Nereti, sākot uzņēmējdarbību no nulles, mēs jau pēc gada gribam būt miljonāru sarakstos, uzreiz gribam nopirkt *Hammeru*, villas un jahtas. Lai to visu iegūtu, ir jābūt arī atbilstošam biznesam. Kad mēs ar vīru sākam darboties, mums nebija mērķa iekļūt miljo-



2008.gada oktobrī mēs uzņēmām biznesa pārstāves no Irākas.

nāru sarakstos. Mums vienkārši patika tas, ko mēs darījām. Man arī tagad ļoti patīk būt uzņēmējai, man patīk radīt. Tas ir dzīves veids. Mūsu sabiedrībai vērtību sistēmā ir jāpārliet akcenti, tas ir jāpārāda arī jaunajiem uzņēmējiem – nauda nenāk tāpat vien, tā ir jānopelna ar smagu darbu. Bizness nav vienkāršs, un to neviens nav apgalvojis. Es piekrītu daudzu bagāto cilvēku filozofijai, ka naudu nav jāpārmanto, bet tā ir pašam jānopelna. Pretējā gadījumā veidojas patērētāju sabiedrība, kas prot tikai naudu izšķērdēt. Šo principu es realizēju arī savā ģimenē. Mana meita pa vasarām strādā, lai saprastu, ka nauda nenāk viegli, un ir jāiegulda darbs, lai to nopelnītu. Manuprāt, jau no pirmajām klasītēm bērniem būtu jāmaņa, kā izlietot naudu. Vai visu iztērēt ikdienas saldumos vai kādu naudiņu atlikt un vēlāk nopirkt ko lielāku, kas kārojas. Bērns dodas uz darbu tāpat kā pieaugušais, un viņa uzdevums ir iegūt zināšanas. Tāpat ir arī biznesā – nekad nebūs tā, ka nākamās dienas rītā pamostamies kā miljonāri. Tāpēc mēs stāstām jaunajiem uzņēmējiem – tas būs sūrs darbs, un, ka, sākot to darīt, jums tam ir ļoti jāpatīk. Īpašnieks nevar iet uz darbu salīcis un nošļucis. Kā tad lai darbinieki jūtas? Viņam ir jānodrošina motivācija, jāienes enerģija, jānāk ar smaidu. Arī, pieņemot darbiniekus, es skatos vēriņi. Ja pirmais jautājums no topošā darbinieka ir: „Kāda būs alga?“, tad es saprotu, ka visdrīzāk mēs nevarēsim strādāt kopā. Arī ar masu mediju palīdzību būtu jāmaina vērtības, kas šobrīd ir mūsu sabiedrībā. Un vēl es uzskatu, ka mēs nedrīkstam jauniešus *likt rāmjos*, viņiem ir savādāks skats uz dzīvi nekā mūsu paaudzei. Runājot ar meitas vienaudžiem, kas pašreiz studē, lielai daļai no viņiem svarīgs ir dārgs apģērbs, pieci mobilie telefoni, lai būtu stilīgākā mašīna. Problēma ir tā, ka pat, ja viņiem tas viss ir, tas nav pašu nopelnīts. Bet ir arī otra daļa jauniešu, kam ir svarīgi tas, kas, kā viņi paši saka, ir galvā. Jauniešos ir daudz cilvēčības, mēs tikai to neprotam saskatīt. Galvenais, mums ir jāpalīdz viņiem kļūt par uzņēmējiem.

Daudzi baidās sākt uzņēmējdarbību, jo nav naudas, kaut arī ir idejas.

Jā, bet šodien jau vairs tik traki nav. Piemēram, līdz septembrim var pieteikties Rīgas domes un *Swedbank* programmai „Atspēriens”. Jābūt uzrakstītam biznesa plānam, jāzina, ar ko tu gribi nodarboties. Ir arī citas pašvaldības, kas atbalsta jaunos uzņēmējus. Nevarētu teikt, ka šodien nav nekāda atbalsta darbības uzsākšanai. Tūlīt arī Nodarbinātības aģentūrā, tiks uzsākta programma pašnodarbinātiem un komercdarbības uzsākšanai.

Protams, uzsākt savu biznesu, tas ir lēkt nezināmajā. Tam ir vajadzīga zināšanas, bet apkārt ir ļoti daudz uzņēmēju ar pieredzi. Un atkal, mūsu mentalitātes problēma ir tā, ka mēs baidāmies iet runāt un jautāt. Mācot iesācējus, es saku – uzrakstiet tam uzņēmējam, kam jūs gribat uzdot jautājumu, jo neviens jums par šo uzdrošināšanos nesītis. Ja viņam nebūs laika, ja viņš negribēs tikties, tad tā arī atbildēs, bet tas nebūs pasaules gals. Ja jūs nepajautāsi, tad nekad tā arī neuzzināsi, kā tas viss varēja izvērsties. Jūs esat bez darba, sēžat mājās un domājat – esmu viens pats, ko man tagad darīt? Nesēdēt mājās, ejiet sabiedrībā! Tas ir ļoti būtiski. Latvijā pašvaldībās ir dažādi mazo uzņēmēju klubiņi. Ejiet, runājiet, stāstiet, ko jūs vēlaties, ka jums palīdzēs! Šeit es arī gribētu teikt dzimtām un ģimenēm, ka vajadzētu savos dzimtas pārstāvjos saskatīt potenciālu un šos cilvēkus atbalstīt. Piemēram, Indijā, ja kāds vēlas uzsākt savu uzņēmējdarbību, visa dzimta samet naudiņu, un viņš to dara. Viņi palīdz arī ar padomiem, lai tikai izdotos. Mums diemžēl mentalitāte ir mazliet savādāka. Mēs drīzāk norakšim otru, sakot – „slikts produkts, nepērciet!”, nevis palīdzēsim. Savstarpēja kooperēšanās Latvijā nenotiek. Es atceros, ka pirms desmit gadiem runāju ar uzņēmējiem – vajadzētu kooperēties, vajadzētu samazināt izmaksas, ja darbojamies vienā nozarē, piemēram, bioloģiskie produkti – rabarberi un zemenes. Atceros, ka man zvanija no Vācijas un jautāja, vai nevarētu atsūtīt rabarberu vagonu. Izrādījās, ka nevaram. Kaut arī katrā sētā aug rabarberi. Tas nozīmē, ka ir jādomā par šīm kooperācijām. Nevajag domāt – tas ir tikai man un viss. Jāiet prom no šīs viensētas filozofijas. Jāsāk domāt, kā mēs varam strādāt vienoti. Viens varbūt audzē vienu produktu, otrs otru, trešais trešo, bet loģistiku mēs apvienojam un dalāmies. Tas samazina izmaksas. Mums ir jāmaina cilvēku psiholoģija, citādi mēs tā arī sēdēsim bedrē. Citās valstīs mazie uzņēmumi ļoti daudzi kooperējas.

Jūs minējāt, ka pašvaldībās ir uzņēmēju klubiņi. Es pat īsti nezīnu – kur?

Pieredze rāda, ka daudzi pašvaldību vadītāji nesaprot, ko īsti nozīmē atbalstīt uzņēmējus, un ka to darīt ir svarīgi.

Protams, uzņēmējam ir jānosaka biznesa plāns un jāpārlietina pašvaldība par savu uzņēmuma nepieciešamību. Ir arī pašvaldības, piemēram, Rīga un Aizkraukle, kas paredzējušas naudiņu, lai dotu topošajiem uzņēmējiem zināšanas, kā uzsākt uzņēmējdarbību. Ir pašvaldības, kas vienkārši atbalsta ar naudu. Protams, tie nav miljoni, tie ir, piemēram, 1000 lati. Bet arī ar mazumiņu var sākt. Ja mēs aiziesim un prasīsim nenormālas summas, tad no tā nekas nesanāks. Bet tas, ka pašvaldības viņus nesaprot, ir arī pašu uzņēmēju vaina, jo viņi ir pārāk inerti. Ir jāiet un jāstāsta, ko mēs savam novadam kopīgi varam dot. Pašvaldība var nodrošināt infrastruktūru, lai uzņēmējs varētu sākt strādāt un attīstīties. Bet te ir jābūt neatlaidībai – ejam vienreiz, met pa durvīm ārā,

mēs atkal esam klāt un pa logu iekšā. Mums ir jābūt aktīviem. Un pašvaldībām ir jābūt ļoti ieinteresētām, lai uzņēmējdarbība tajās attīstītos, jo tad cilvēki nedegradētos. Kur ir bezdarbs, tur ir alkoholisms, un tā šobrīd Latvijā ir liela problēma. Biju nesen savā dzimtajā pusē Gulbenē uz kapu svētkiem. Vajājās cilvēki pa grāvjiem, un tā jau ir traģēdija. Daudziem no viņiem vienkārši trūkst dzīves jēgas.

Lielākajās pašvaldībās ir izveidoti biznesa inkubatori. Tie ir tādi nelieli centri, kuros veidojas jauni uzņēmumi. Tur arī bibliotēkās ir pieslēgtas datu bāzes, kur ir dažādi informācijas avoti. Es pati esmu bijusi vairākās bibliotēkās, diemžēl to darbinieki saka, ka uzņēmēji nenāk. Atkal – trūkst aktivitātes. Protams, Latvijā bibliotēkas nevar atļauties nopirkt daudz grāmatu. Bibliotēkām ir jāzina, pēc kā ir pieprasījums, ja neviens nenāk un nelasa, tad arī nezina, ka to vajag iepirkt. Ir jābūt abpusējai sadarbībai. Vajadzētu organizēt seminārus un izglītot pašvaldību darbiniekus, lai viņi zina, kā atbalstīt vietējos uzņēmējus.

Kādas ir psiholoģiskās barjeras, kas traucē uzņēmējdarbības uzsākšanu?

Bailes! Bailes kaut ko uzsākt. Vēl viena lieta, ko mums vajadzētu mainīt, kas pavisam citādi ir Amerikā, Anglijā un citās valstīs. Ja cilvēks ir uzsācis biznesu, bet tirgus mainās vai citu iemeslu dēļ darbība ir jāpārtrauc, tad saprotams, ka uzņēmums iet uz likvidāciju. Ko dara Latvijā? Mēs ieceļam šo uzņēmēju *neveiksminieku kārtā*. Un tas ir šausmīgi. Īpaši izplatīti tas ir reģionos. Rīga ir liela, un te neviens tā īsti neizseko tam līdzī, bet mazās pilsētās viens otru pazīst. Ir pat tādi gadījumi, ka ar to cilvēku vairs nerunā, iet pa pretējos ielas pusi, un saka: „Tu mūsu dzimtu apkauj!” Mūsu sabiedrībai būtu jāsaprot – cilvēks, kas uzsāka savu biznesu, darīja to no labas gribas un ar vislabākajiem nodomiem. Viņam nesanāca, un mums viņam ir jāpalīdz, nevis jānosoda. Nereti mēs, pat redzot grimšanu, nepametam glābšanas riņķi. Pat stipri cilvēki tādās situācijās salūst, un viņiem ir depresija. Tie ir uzņēmīgi cilvēki, un mums ar viņiem jāparunājas, jāpalīdz, lai viņi nebrauc prom no Latvijas. Bet, ja viņus izstumj, īpaši reģionos, tad cilvēki nereti pamet valsti. Mums visiem ir svarīgi, lai viņi paliek šeit. Ja kādu darbu ņemēju atlaiž no darba, tad mēs nesaucam viņu par *lūzeri*. Tas ir tas pats, arī uzņēmējs ir profesija, un neveiksmes ir iespējamās. Visi to nespēj un negrib uzņemties atbildību, riskēt, organizēt un vadīt procesus, tādēļ uzņēmējs ir cienījama profesija neatkarīgi no tā, vai bizness ir veiksmīgs vai nē.

Īpaši manas paaudzes cilvēkiem ir bail no nosodošas attieksmes gadījumā, ja viņiem nesanāks. Un, ja cilvēks uzsāk biznesu ar bailēm, katru nakti nevar gulēt, jo pārdzīvo, tad tas viņu *nobloķē*, un bizness tiešām neattīstās. Anglijā, piemēram, ja bizness neizdodas, citi cilvēki šo uzņēmēju atbalsta – piemet idejas, palīdz sākt no jauna. Uz brīdi dod viņam kādu gadījuma darbu, jo zina, ka viņš atkal būs uzņēmējs un dos darbu citiem. Ne velti Amerikas, Hārvardas investori saka: „Ja es kādreiz došu naudu, tad bankrotējušam uzņēmējam (protams, skatoties, kā tas notika), nevis tādām jaunām, bez pieredzes, kas tikko ir sācis. Jo tam, kas piedzīvojis bankrotu, jau ir liela pieredzes bagāža, viņš vienreiz ir apredzinājies.” Tas nozīmē, ka otrreiz viņš ļoti uzmanīsies, lai tas nenotiktu. Arī šajā jautājumā Latvijas sabiedrības viedoklis ir jāmaina. Piemēram, man kādreiz bija metāla pārstrādes uzņēmums. Mēs

to pārdevām, jo šim uzņēmumam nebija izredžu. Toreiz bija mediji, kas rakstīja – re, kā viņai nesanāca. Bet cilvēks, kas to rakstīja, pats nevienu biznesu nekad nav uzsācis, viņš vispār neizprot, ko tas nozīmē, viņam pat nav jausmas, kā tas ir – izveidot rūpnīcu no nulles. Mums kredītu toreiz neviens nedeva. Rūpnīcu uzcēlām, investējot ļoti lielus personīgos līdzekļus. Smagā darbā pagāja seši gadi – tik daudz problēmu ar nodokļiem, tik daudz negulētu naķu. Un tad es sapratu – mēs paši sadegsim, un jēgas no tā nebūs, tādēļ šo biznesu pārdevām. Tāpat man savulaik bija modes namiņš, viss it kā bija labi, bet tad mēs ar

otru īpašnieci sapratām, ka strādājam daudz, bet peļņas nav. Nav arī mīnusu, bet pieklājīgas peļņas, lai attīstītos, nav. Tad iekārtas pārdevām darbiniekiem, un tagad viņi veiksmīgi strādā kā pašnodarbinātie. Tā kā arī manā dzīvē nav bijis tā, ka vienmēr viss gājis tikai uz augšu. Tāda ir dzīve. Tāds ir bizness. Svarīgākais – pareizajā brīdī apstāties un to pārdot, ja nepieciešams. Man dažkārt prasa: „Kā tu zināji, ka vajag tajā brīdī pārdot?” Te laikam jāsaprot, ka sievietēm ir attīstīta intuīcija. Atceros, ka man pirms pārdošanas gudri cilvēki ir teikuši, ka varbūt vēl vajag paciesties. Nē, cik tad ilgi var staigāt ar rozā brillēm! Labāk beidzam, kamēr neko neesam zaudējuši, kamēr vēl paliek nauda jauna biznesa uzsākšanai. Ar tādu vilkšanu mēs varam zaudēt visu. Tā arī uzņēmējiem ik pa laikam vajag apstāties un pārdomāt – varbūt biznesu pārdot, varbūt restrukturizēt. Ja nav, tad nav! Jāiet tālāk, jāmeklē citas idejas. Tikai nevajag stāvēt uz vietas!

Arī ministrijā nesaprot, cik tā ir milzīga atbildība, kāds risks ir būt uzņēmējam. Aiz katra cilvēka ir ģimene, tādēļ ikviens uzņēmējs šodien mēģina savilkēt galus, lai neatlaistu darbiniekus. Uzņēmēji ir jāatbalsta gan valstij, gan visai sabiedrībai. **BP**



2008.gada 3.februārī svinam biedrības *LIDERE* 5 gadus.



2005.gada 28.janvārī biedrība *LIDERE* paraksta līgumu ar Somijas biznesa sievietu asociāciju par mentoringa programmas ieviešanu Latvijā.



Latvija krustcelēs

Uzņēmējdarbības pamatlikums par to, ka, lai gūtu peļņu, vispirms ir jāveic investīcijas, nekur nav pazudis arī šajos laikos. Jautājums – kas tiek uzskatīts par investīcijām, vai vienmēr tā ir tikai nauda?

Nesen, piedaloties kādā no šobrīd tik populārajām uzņēmēju „Biznesa brokastīm”, dzirdēju interesantu frāzi – situācija, kādā ir nokļuvuši Latvijas uzņēmēji, stipri atgādina kādu labi pazīstamu krievu tautas pasaku. Kad attiecīgais personāžs kārtējo reizi bija nonācis līdz krustcelēm, viņam pavērsās šādas iespējas: pa labi iesi – bez rokas paliksi, pa kreisi iesi – zirgu pazaudēsi, bet ja taisni iesi – pats aiziesi bojā. Kāda ir normāla reakcija šādā situācijā? Varbūt palikt uz vietas tepat un nekur neiet? Tieši šis impulss, kā arī ikdienas darbs, tiekoties ar pietiekoši lielu skaitu uzņēmumu vadītāju, rosināja izklāstīt savas pārdomas par tēmu – Latvijas mazais un vidējais bizness.

Velkot paralēles ar jau iepriekš minēto folkloras stāstu, diemžēl nācās secināt, ka uzņēmumam (atšķirībā no tautas varoņa) atslēgas moments slēpjas nevis morāles jautājumu risināšanā, bet gan jautājumos, kas saistīti ar resursiem. Un šādā gadījumā, palikšana

uz vietas nozīmētu lēnu bada nāvi, bez pretestības likteņa trīcieniem. Kaut gan, pavērojot Latvijas lielu uzņēmumu „krīzes” pārdzīvošanas stratēģiju, šķiet, ka liela daļa sevi uzskata tomēr par pasaku tēliem.

Dziļāk nemēģinot aprakstīt situācijas negatīvās puses – par to vienalga mums pastāstīs mediji, kā arī citi informācijas nesēji, kam tas ir izdevīgi, parādījās loģiski jautājumi – ko tad darīt, kuru ceļu izvēlēties, vai palikt bez rokas, bez zirga? Vai varbūt tiešām zaudēt dzīvību un labākajā gadījumā līdzīgi citiem uzņēmumiem kļūt par citas valsts uzņēmuma filiāli? Šajā rakstā kopā ar kolēģi mēģināsim veikt nelielu analīzi attiecībā pret tiem darbības virzieniem, kas ir pieejami, raugoties no sistēmas viedokļa, un tiem risinājumiem, kas kristalizējušies gadu gaitā, krājot pieredzi.

Lai labāk parādītu rakstā pausto nostāju un izvairītos no dažādām interpretācijām, vispirms iezīmēsim spēles laukumu (priz-



mu), kuras kontekstā tiek skatīta situācija.

Pirmkārt, jāsaprot, ka jebkurš process ir plūstošs un vienots. Tas nozīmē, ka nedz krīze, nedz arī labie laiki nepienāk uzreiz. Patiesībā abi procesi vienmēr satur pretēja procesa elementus un var aktualizēties jebkurā laikā un situācijā. Tātad darbojas *in* un *jan* princips.

Otrkārt, enerģijas nezūdamības likums, kas iezīmēs arī tālāko situācijas analīzi. Tas darbojas ne tikai fizikā. Tas nozīmē, ka nekas no nekā nerodas un arī nepazūd tāpat vien. Vēl vienkāršāk – kad kaut kā pietrūkst, kaut kas cits ir par daudz, jautājums tikai – kas un kā to izmantot. Tātad nedz nauda, nedz iespējas nav pazudušas, tās atrodas citur, citu turētāju rokās. Un kas ir parādījies kā pārpalikums? Laiks un darbinieki, manuprāt.

Treškārt, klasiskie parametri, ar kuriem var operēt uzņēmējs ir laiks, nauda un zināšanas, pie kam tikai tādā gadījumā, ja ir

pieejami vismaz divi avoti, var runāt par uzņēmējdarbību. Ja ir nauda un zināšanas, var iztikt bez laika; ja ir laiks uz zināšanas, var iztikt bez naudas, utt. Tāpat nav nekur teikts, ka trūkstošos avotus nevarētu piesaistīt no ārpuses – laiku (citu cilvēku laiku), naudu (investīcijas) un zināšanas (laboratorijas, eksperti, u.c.).

Ceturtkārt, jebkurā situācijā mums ir pieejami divi rīcības modeļi – neko nedarīt (nogaidīt) vai kaut ko darīt lietas labā. Atsaucoties uz jau iepriekš pieminēto folkloras varoni resursu kontekstā, – neko nedarīt nozīmētu palikt uz vietas un mirt bada nāvē, vai arī ir izvēle – doties uz priekšu pa ceļu, kas saistās ar vismazākajām neērtībām (zaudējumiem), tātad kaut ko darīt lietas labā. Ja mēs apzināmies un pieņemam kā aksiomu, ka palikt uz vietas un darboties tieši tāpat kā līdz šim vairs nevar, tad rodas iespēja koncentrēt spēkus un enerģiju atbildes atrašanai uz jautājumu – ko darīt savādāk. Droši vien pirmā atbilde, kas nāk prātā (vēl

joprojām domājot resursu kontekstā), varētu būt – samazināt izmaksas. Pieļauju, ka liela daļa uzņēmēju jau ir samazinājuši lielo vairumu no izmaksām, kuras bijis iespējams samazināt. Personāla un administratīvās izmaksas – samazināts darbinieku skaits, *apgriezta* algas, mazāk bonusu u.c. Mārketinga izmaksas – mazāki reklāmas budžeti, mazāk reklāmas aktivitāšu, atteikšanās no sponsorēšanas u.c. Nemaz nerunājot par labo laiku *izsmalcinātajām* izmaksu pozīcijām – taksometri, ballītes, luksus aprīkojumi. Katrs atradis kaut ko no nosauktajām pozīcijām, kas jau ir veiktas un varēs nosaukt vēl papildus samazinātās pozīcijas. Tad rodas loģiskas jautājums – ko tālāk?

Piektkārt, par motivāciju šoreiz nerunāsim...

Starp, citu – uzņēmējdarbības pamatlikums par to, ka, lai gūtu peļņu, vispirms ir jāveic investīcijas, nekur nav pazudis arī šajos laikos. Jautājums – kas tiek uzskatīts par investīcijām, vai vienmēr tā ir tikai nauda?

Ņemot vērā, ka iespējas atrodas ne tur, kur mēs tās meklējam, un mums ir pieejami divi visnotaļ vērtīgi resursi, kāds tad va-

kā bērnus māca rakstīt pa vienam burtam, nevis visu alfabētu uzreiz, pie kam teorētiski);

- motivēt cilvēkus, balstoties uz to, kas svarīgs viņiem, nevis uzņēmumam, valstij vai priekšniekam.

Protams, tam visam pamatā ir instrumenti un tehnikas, lai rezultāts būtu adekvāts, bet kā jau minēju, tas nav šī raksta mērķis.

Nākamais darbošanās virziens var būt investīciju, tai skaitā ES fondu piesaiste. Nu, ja ar ārvalstu investīcijām viss ir vairāk vai mazāk skaidrs – ir nepieciešama laba biznesa ideja un prasme to prezentēt, kā arī pietiekošs slīpējums, lai to *nenosper*, tad ar fondiem ir mazliet savādāk... „No 2004. līdz 2008. gadam Latvija ES budžetā ir iemaksājusi 542 miljonus latu, saņēmusi – 1,5 miljardus. No struktūrfondiem Latvijā ielūduši vairāk nekā 400 miljoni, no Kohēzijas fonda – pāri par 312 miljoniem, bet no Lauksaimniecības attīstības un garantiju fonda – vairāk nekā 199 miljoni latu”, kaut kur dzirdēti vārdi, vai ne? Pie kam, pilnībā patiesi. Šajā gadījumā ir vairāki jautājumi: kas piesaistīja, kāpēc piesaistīja, kādu rezultātu esam sasnieguši? Šobrīd par galveno prioritāti Latvijas valsts ir izvirzījusi mazo un vidējo uzņēmējdar-

Šobrīd par galveno prioritāti Latvijas valsts ir izvirzījusi mazo un vidējo uzņēmējdarbību, eksportētājus, ražotājus. Bankas savukārt tos ievieto riska grupā numur viens. Varbūt ir vērts vienus ar otriem iepazīstināt?

rētu būt šibrīža rīcības modelis, ja vien vēlēšanās atstāt dzīvi, kā līdzekli izmantojot badu, nav lielāka par visu pārējo? Investīcijas atlikušajos darbiniekos vai esošajos – kā nu kuram pēc ekonomijas virziena, kas tika izvēlēts uzņēmuma dzīvotspējas saglabāšanai. Tradicionāli tās ir investīcijas darbiniekos, piesaistot labākos no tirgus, kam, starp citu, šobrīd ir ļoti izdevīgs laiks, investējot esošo darbinieku prasmēs un iemaņās un investējot motivācijā. Ir trīs galvenie jautājumi, kas parādās šajā gadījumā:

- kā noteikt, kuru speciālistu tieši man šobrīd vajag;
- kā panākt, ka zināšanas un prasmes ir instrumentālas un izmantojamas;
- kā panākt, lai cilvēki strādā ar pilnu atdevi?

Tā kā šī raksta mērķis nav slavināt apmācību nepieciešamību, tad atbildes meklējamas šādos virzienos:

- meklēt nevis labu darbinieku vai speciālistu, bet cilvēcisku mehānismu, kas maksimāli piemērots esošā darba izpildei (līdzīgi, kā izvēlas ledusskapī vai elektrisko frēzi);
- apmācīt, neatkarīgi no tā, vai iekšienē vai, piesaistot speciālistus, nevis par procesu (piemēram, pārdošanu), bet gan par konkrētu iemaņu, kurai vēlāk liek klāt nākamo, utt. (līdzīgi,

bibu, eksportētājus, ražotājus. Bankas savukārt tos ievieto riska grupā numur viens. Varbūt ir vērts vienus ar otriem iepazīstināt? Tā kā šī raksta mērķis nav meklēt vainīgos, tad, runājot par ES fondu piesaisti, svarīgākais ir tas, ka naudu var piesaistīt gandrīz jebkam, sākot no dziedāšanas pulciņa līdz rūpnīcas būvniecībai, bet idejai jābūt pilnīgi skaidrai. Vispirms tiek ieguldīta sava nauda idejas realizācijai, un tikai pēc tam attiecīgā daļa tiek atgūta, neatkarīgi no dažādiem solījumiem par „avansu, ko garantē valsts”. Reti kurš uzņēmums būs spējīgs pats pareizi uzrakstīt un vēl jo vairāk – novadīt projektu, jo visa nauda tiek likta pret pareizi aizpildītām blankām, formām, nodošanas termiņiem, utt. (nav papīru, nav arī naudas). Katrai izsludinātajai programmai ir savi zemūdens akmeņi (MK noteikumi, kuros, piemēram, tiek aizmirsta tāda uzņēmējdarbības forma kā individuālais komersants), un ar ES projektu palīdzību nevar izvilkt uzņēmumu no bojāejas. Protams, atkal jau ir vesela virkne saistīto jautājumu, uz kuriem atbildēt nav šī raksta mērķis.

Pārdomas par cikliskumu – septiņi ražas gadi un septiņi bada gadi tika pieminēti jau Bībelē.

Tipisks piemērs – tiek veiktas investīcijas mārketinga vai reklā-

mas pasākumos, bet tad, kad klients ir atnācis, viņš tiek apkalpots slikti (lai neteiktu drausmīgi), jo darbiniekiem ir *apgrīzta* algas, atlaisti kolēģi un motivācija strādāt ir nulle.

Masu medijos laiku pa laikam jau atkal aktualizējas viedokļu apmaiņa par tēmu – uzņēmēju kooperēšanās. Cik daudz katrs no mums par šo jautājumu ir aizdomājies? Ja arī ir aizdomājies, vai ir sanācis apsēsties un pierakstīt, kas varētu būt potenciālie partneri, ar kuriem kooperēties? Kādu labumu tas dotu man un kādu partneriem? Vai ir izdevies atrast laiku, lai sazinātos ar šiem uzņēmējiem un pārrunātu savu ideju? Cik vispār mēs esam vai neesam aktīvi, lai ar savu iniciatīvu sāktu virzīt gan sev, gan citiem izdevīgus jautājumus, pretstatā iniciatīvas gaidīšanai no asociācijām vai sociālajiem tīkliem? Varbūt ir vērts veltīt stundu laiku, lai padomātu par kooperēšanās iespējām gan horizontāli – ar kuriem konkurentiem varētu pārstāt konkurēt un sākt sadarboties, gan vertikāli – ar kuriem piegādātājiem, izplatītājiem, sadarbības partneriem mums varētu būt kopīgas interešu pozīcijas, kas ļautu ietaupīt?

portu, diemžēl nepelnītā ēnā atstājot pakalpojumu eksportu, piemēram, tūrismu, transportu, IT un citus pakalpojumus, kas tiek sniegti ārvalstu fiziskām vai juridiskām personām. Lai eksportētu, nav obligāti jāražo preces.

Runājot par investīcijām, kādas ir nepieciešamas, lai uzsāktu eksportu, tad to lielums ir atkarīgs no pietiekami daudz faktoriem, tai skaitā darbības sfēras, preces vai pakalpojuma veida, potenciālā eksporta tirgus utt. Jo, lai uzsāktu eksportu, vispirms taču ir jāapzinās savas preces vai pakalpojuma eksporta potenciāls, tad jāsaprot kompānijas gatavība un spēja eksportēt, nodrošināt potenciāli nepieciešamos apjomus. Pēc tam jāizvēlas eksporta tirgus, jāizpēta šis tirgus, jāizstrādā stratēģija, kā iekļūt tirgū, jāapzina potenciālie sadarbības partneri, tie jāuzrunā, jāvienojas par sadarbību un tālāk jānodrošina vienošanās izpilde, un sadarbība jāturpina. Tas viss tik tiešām tā ir. Bet, vai visos gadījumos no pirmās domas par eksportu vai par iziešanu ārpus Latvijas tirgus ir nepieciešamas milzīgas investīcijas? Tiekoties ar dažādiem uzņēmumiem visā Latvijā, ir vairākas reizes nācies sastapties ar tādiem, kas ir nodarbojušies, piemēram, tikai ar preču impor-

Pietiekami plaša diskusija notiek par preču eksportu, diemžēl nepelnītā ēnā atstājot pakalpojumu eksportu, piemēram, tūrismu, transportu, IT un citus pakalpojumus, kas tiek sniegti ārvalstu fiziskām vai juridiskām personām. Lai eksportētu, nav obligāti jāražo preces.

Vai tā būtu kooperēšanās, lai, piemēram, ietaupītu uz kopīgu iepirkumu rēķina, vai, lai palielinātu savu ietekmi un iespējas sarunās ar lielu klientu. Jebkurā no šiem gadījumiem, iespējams, iegūtais rezultāts no stundas pārdomu un dažiem telefona zvaniem, tikšanās reizēm varētu būt pietiekami vērtīgs. Kā jūs domājat? Jebkurā no gadījumiem svarīgi ir nākt ar savu iniciatīvu un nebaidīties dalīties zināšanās un pieredzē, kā arī nebaidīties no ideju noraidījuma.

Vēl viens iespējams variants būtu daļu enerģijas veltīt ideju ģenerēšanai par ieņēmumu līmeņa saglabāšanu vai kāpināšanu. Vai vēl ir neizmantotas iespējas vietējā tirgū? Kā es vēl varu palielināt noietu savai precei vai pakalpojumam vietējā tirgū? Ko es vēl nesmu mēģinājis? Kuros tirgos vēl varētu būt noiets manam produktam vai pakalpojumam? Kādas ir manas iespējas eksportēt? Lai *izķepurotos* no krīzes, Latvijai ir jāattīsta eksports un jāatbalsta eksportējošie uzņēmumi, ir jāattīsta ražošana – vai tās varētu būt kaut kur jau dzirdētas frāzes?

Iespējams, kādam šajā brīdī galvā parādījās doma – „bet eksporta uzsākšana prasa pietiekami lielas investīcijas”, vai arī – „es taču neko neražoju”. Pietiekami plaša diskusija notiek par preču eks-

tēšanu un tirdzniecību Latvijā. Kādā brīdī viņi ir izlēmuši sākt ražošanu, lai attīstītu eksportu, un šis lēmums jau ir pamatots ar pavisam konkrētu interesi no iespējamajiem sadarbības partneriem ārvalstīs. Vai ir iespējams ievākt informāciju par potenciālo tirgu, izmantojot savu darbinieku un sadarbības partneru resursus? Kas notiktu, ja pārrunātu savu eksporta ieceri ar jau esošajiem sadarbības partneriem vai draudzīgajām kompānijām ārvalstīs? Cik daudz informācijas es varētu iegūt no Latvijas uzņēmumiem, kas jau darbojas šajā tirgū? Kas notiktu, ja es sazinātu vismaz dažus no potenciālajiem klientiem ārvalstīs, cik vērtīgu informāciju tas man varētu dot? Ar ko es varētu sadarboties savas ieceres īstenošanā? Jautājumu nav maz. Cik daudz laika mums ir izdevies veltīt, lai pēc būtības atbildētu uz šiem jautājumiem un meklētu jaunas iespējas, nevis apkopotu šķēršļus?

Neatkarīgi no tā, kuru virzienu jūs izvēlētos izmantot, var būt pat visus kopā, svarīga ir tikai viena lieta – viss atkarīgs no pašu darbiem. Jo, lai izmantotu iespējas, vispirms ir jāizvēlas virziens, tad jāievāc nepieciešamā informācija un pēc tam uz telefona aparāta jānospiež podziņas. Pārējais – var būt nākamā raksta materiāls.

BP



mazais business jeb Minhauzeni

Situācijā, kad var runāt par nepārprotamu ekonomisko krīzi, cilvēki sāk lauzīt galvu, kā izvilkst sevi aiz matiem no purva – gluži kā Minhauzens. Ja var ticēt nostāstiem, viņam tas izdevās. Mums varētu nebūt tik viegli. Pirmkārt, jau tāpēc, ka pasaules ekonomika attīstās uz globalizācijas procesu bāzes. Mēģināt to apiet vai ignorēt ir tas pats, kas raudzīties pasaulē caur lēcām, kas simtkārtīgi aiztur gaismu.

Tagad cilvēki sāk atgriezties pie domas, ka varbūt ir vērts atvērt savu krodziņu, cept maizi pašiem vai mācīt ķīniešu valodu mājas kārtībā.

Diemžēl, ja tāda vēlme ir parādījusies, jāpievērš uzmanība iekšzemes kopproduktam, ēnu ekonomikas procesiem un citām lietām, ja gribat noturēties uz ūdens. Latvijas situācijā – pat partiju

lobijiem, kas gan laikam ir visabsurdākā situācija, kādu vien var iedomāties. Patērētājsabiedrības rijības un negausības priekšā haizivs žokļi ir nekaitīgi plastmasas klabinātāji. Jāatzīst, ka dažās valstīs uzņēmējdarbības attīstīšanās vide ir nelabvēlīga – sevišķi tur, kur ir augsti korupcijas rādītāji un ekonomiskā lejupslīde saistīta vairāk ar politiskām, nevis ekonomiskām aktivitātēm.



Tomēr tieši Rietumu ekonomikā viens no ekonomikas konkurētspējas elementiem un uzturētājiem ir mazais bizness.

Galvenais iemesls – mazais bizness ir lētāks. Tas ir specifisks gan pakalpojumu izmaksu ziņā, gan arī attiecībā uz darbaspēka izmantošanu. Jūs varat savā ceptuvē strādāt kopā ar visu ģimeni un cept maizi no agra rīta līdz vēlam vakaram, un atpūsties tikai reizi mēnesī, bet varat rīkoties arī citādi – tā ir jūsu izvēle.

Vienlaikus darba apjoms ir viens no negatīvākajiem faktoriem, kurš liedz izlemt par labu biznesa uzsākšanai – lai tas būtu rentabls, ir jāveic daudz lielāks darba apjoms, nekā tas būtu, strādājot lielā uzņēmumā, un par sociālajām garantijām mazajam uzņēmējam jā rūpējas pašam. Mazajam uzņēmējam kļūst kādreiz par lielu uzņēmēju varētu būt visnotaļ normāla vēlme, ja vien viņam nav gana ar to, ka lielākā peļņas daļa tiek izlietota uzturam un māj-saimniecībai. Šeit mēs varam atsaukties uz amerikāņu pieredzi. Viņi savulaik aprēķināja, ka, ja ģimeni uzskata par uzņēmumu, kurā tiek veiktas noteiktas funkcijas, tad, piemēram, māte, kura it kā nedara neko, realizē gandrīz 20 pamatprofesiju standartus.

Savā ziņā tai būtu jāklūst par apsēstību.

Otra lieta – neatlaidība, kas reizēm robežojas ar ietiepību. Var būt diezgan sarežģīti pārdzīvot potenciālo partneru vai sponsoru nebeidzamos atteikumus, tomēr tas ir jādara. Tā saucamie veiksmes stāsti ir visai reta parādība. Jo neatlaidīgāks jūs būsi pie savas ieceres šūpuļa, jo lielākas izredzes, ka jums izdosies.

Trešā lieta – nekad *negulēt uz lauriem*. Lai cik labi veiktos, jāatceras, ka ar aprobežotu vai naudaskāru cilvēku palīdzību ir iespējams iznīcināt jebkuru labu ideju un sagraut ekonomiskos pamatus pat lielvalstij, kur nu vēl mazajam biznesam. Ciktāl tas attiecas uz Latviju, birokrātijas šķēršļu ir pārparēm, un, kamēr pelēkā ekonomika netiks legalizēta un atbalstīta, mazajiem uzņēmējiem būs jācinās par savu eksistenci.

Veiksmes un neveiksmes

Ir vērts parunāt arī par tipiskākajām kļūdām, kas raksturīgas ne tikai uzņēmējiem, kuri tikko uzsākuši savu darbību, bet arī pārējiem cilvēkiem.

Amerikāņi savulaik aprēķināja, ka, ja ģimeni uzskata par uzņēmumu, kurā tiek veiktas noteiktas funkcijas, tad, piemēram, māte, kura it kā nedara neko, realizē gandrīz 20 pamatprofesiju standartus. Mazais uzņēmējs ir līdzīgā situācijā. Ja tas viss viņu nebiedē, un viņš ir gatavs kaut ko darīt, var doties tālāk.

Mazais uzņēmējs ir līdzīgā situācijā. Ja tas viss viņu nebiedē, un viņš ir gatavs kaut ko darīt, var doties tālāk.

Paraudzīsimies uz mazā uzņēmēja potenciālajām grūtībām un to risināšanas versijām, izmantojot psiholoģisku skatījumu un balstoties uz ekonomikas zinātāju apkopotajiem datiem, kurus mēģināsim komentēt.

Tiesa gan, šāda veida secinājumus jeb pieturas punktus var atrast jebkurā interneta vietnē, kura attiecas uz mazo biznesu, vai arī jebkurā rokasgrāmatā, ko par ne pārāk lielu naudu var nopirkt grāmatnīcā – nebūs jānoslogo sevi ar konsultanta meklēšanu, jo parastās kļūdas ir universālas, ar tām sastopas cilvēki visā pasaulē.

Paraudzīsimies, ko saka tie, kas sevi uzskata par ekonomisko procesu pārzinātājiem attiecībā uz biznesu. Par ekspertiem var uzskatīt gan jau naudu nopelnījušos, gan arī tos, kuri nodarbojas ar ekonomisko procesu analīzi un konsultē kā lielākus, tā mazākus uzņēmējus.

Tātad, neatkarīgi no tā, vai jūsu iecere ir kaut kad tikt pie miljona vai strādāt mazākā apjomā, tā prasa zināmu psiholoģisku gatavību – cilvēkam, pirmkārt, ir jābūt vēlmei kaut ko darīt.

Neprasme plānot un izvēlēties prioritātes

Tas nozīmē, ka nav pareizi izmantots laiks kā resurss un nav sadalīti veicamie darbi atbilstošajā secībā. Te var palīdzēt elementāru shēmu zīmēšana – ja uzņēmējs zina, kādas iestādes kurām ir pakļautas, un ir ievācis informāciju, kādā laika posmā katrs dokuments vai izziņa ir jāiesniedz, tas palīdzēs organizēt darbu.

Vienkāršs risinājums – var sadalīt mapes pēc luksofora principa un pieradināt sevi, piemēram, ātri reaģēt uz mapi, kura ir sarkanā krāsā. Ja kāds dokuments atrodas tur, tātad tas ir jāapstrādā nekavējoties. Diemžēl mazais uzņēmējs ir birokrātu „mīlulis”, un viņam pašam ir jāveic visa sarakste ar daudzajām iestādēm. Ja kaut kas tiks atlikts, tas pāraugs lavīnā, kura nebūs apturama. Viens no blakus efektiem, ja uzņēmējs kaut ko hroniski nepagūst izdarīt laikā, ir uzticības zaudēšana. Cilvēkiem gribas „nedomāt” un nogaidīt, bet tas problēmu nerisina. Skārletas O’Hāras princips: „par to es domāšu rīt” šeit nederēs.

Tirgus aktualitāšu ignorēšana

Pirms biznesa uzsākšanas ir vērts izpētīt, vai attiecīgo pakalpojumu jau nesniedz 200 citu lielāku un mazāku uzņēmumu. Ja vien tā nav reāla alternatīva – piemēram, ekoloģiska pārtika, unikā-

las rotaslietas vai specifisks pakalpojums, ir jāapsver, vai vispār ir vērts to darīt. Globalizācijas procesa rezultāts ir tāds, ka preces pašizmaksa ir samazināta līdz minimumam, darbaspēks ir lēts – diez vai ir iespējams iekarot tirgu ar standarta fasona džinsiem, kurus lieli uzņēmumi šuj Ķīnā vai citur.

Vēl viens aspekts – varbūt mazā uzņēmēja piedāvātais pakalpojums ir unikāls, taču pārāk dārgs un nekonkrēti orientēts. Potenciālā klienta maksātspējas paredzēšana ir svarīgs nosacījums – ir jāizpēta tā tirgus niša, uz kuru orientējas uzņēmējs. Ja uzņēmējs neņem vērā konkurenci, viņš riskē ātri zaudēt savu biznesu. Ir salīdzinoši maz kompāniju, kuras pārvar 5 gadu eksistences robežu. Ja patērētājs tirgū atrod lētāku pakalpojuma sniedzēju, viņš izvēlēsies to. Mūsdienās patiešām jābūt apmātam ar zīmolu, lai pirktu nekvalitatīvas lietas. Vairojoties tirgus dažādībai, pieaug iespējas izvēlēties – tas nozīmē konkurences apstākļus. Mazā biznesa uzstāšanās jānoskaidro, kas „patiešām darbojas” un jāizmanto gūtās atziņas savā darbībā. Nevajag savu mazdūšību, kautrīgumu un cenšanos „iebāzt galvu smiltīs” saukt par lepnumu. Tā vienkārši ir izvairīšanās un bēgšana no realitātes. Ja uzņēmējs piesaka sevi tirgū, viņam ir jāreķinās, ka viņš tiks pamanīts, un viņa idejas bez kautrēšanās var sākt izmantot citi, tāpēc laikus vajag parūpēties par autortiesībām, patentiem u.c. Attiecībā uz konkurentiem jāreaģē līdzīgi.

Neprasme pārdot savu pakalpojumu

Puišelis, kurš pārdod mellenes pie lielveikala durvīm un skaļi piedāvā savu preci visiem garāmgājējiem, noteikti savā darbībā ir efektīvāks, nekā vecā tante, kura vienkārši snauž zem saules-sarga un cer, ka kāds garāmgājējs pamanīs skaistās sēnes, kuras ir salasītas tikai šorīt un smaržo pēc meža. Tātad – neefektīvs mārketingas. Puišelis šajā gadījumā ir aktīvas pārdošanas stratēģijas piekritējs, acīmredzami, viņam ļoti vajag naudu, un viņš ir gatavs aktīvām attiecībām ar klientu. Viņam ir svarīgi, lai viņa precī pamanā. Pasaulē ir visai maz piemēru, kad mēs varam runāt par iespējām precei pašai sevi reklamēt. Tirgus ir tik pieblīvets, ka tas var izdoties tikai automašīnām vai tiešām veiksmīgiem, vizuāli uzrunājošiem būvobjektiem vai mākslas priekšmetiem. Mazajā biznesā jāreķinās ar vajadzību aktīvi strādāt pie mārketinga, jo citādi attiecīgais pakalpojums vai prece vispār netiks pamanīti.

Nespēja un gatavība mācīties

Mazajā biznesā, kurā nodarbināta, piemēram, tikai viena ģimene, jāspēj apgūt papildus zināšanas. Grāmatvedības pamati nav pārlietu sarežģīti un arī iemaņas, kas nepieciešamas, lai sadarbotos ar cilvēkiem, ir attīstāmas. Var teikt, ka mazajam uzņēmējam ir jābūt ļoti elastīgam un gatavam vienmēr apgūt kaut ko jaunu.

Nepārdomāta darbinieku izvēle

Mēģiniet saistīt savu ideju ar potenciālajiem darba veicējiem jau uzreiz. Ja tas ir nepilns darba laiks, var orientēties uz studentiem. Ja tas prasa precizitāti un specializētas zināšanas, tad vajadzētu izvēlēties attiecīgo speciālistu. Ir jādoma par sociālo nodrošinājumu un atbalsta sistēmām, neizmirstot par nosacījumiem, kuri ietekmē apmierinātību ar darbu. Jāatceras par dažām kopsakarībām – piemēram, cilvēks, kura izglītības līmenis ir augstāks, nekā to prasa attiecīgais darbs, var būt mazāk motivēts, nekā tas, kurš vēl mācās un tikai tiecas uz panākumiem. Tomēr galvenais nosacījums potenciālā darbinieka izvēlē ir pieņemt lēmumu, vai ir vajadzīgs vēl kāds cilvēks, vai var iztikt pašu spēkiem, lai realizētu attiecīgo procesu..

Vieta un laiks

Problēma, ar kuru var nākties saskarties mazajam uzņēmējam, sevišķi tajā gadījumā, ja viņš sniedz kādu pakalpojumu, piemēram, atver savu veikalu vai bāru, ir lokalizācija – šajā gadījumā ir svarīgi runāt par divām dimensijām – vietu un laiku. Ja veikaliņš atrodas „tieši pa ceļam” uz darbu un tajā pārdod svaigu sulu, pašceptu maizi un citas vieglas uzkodas, ir ticami, ka cilvēki tajā iegriezīsies dienas pirmajā pusē.

Ja tas ir bārs, kurš atrodas *sitijā*, kur nav būtisku un interesantu tūrisma objektu, maz ticams, ka bez agresīvas mārketinga kampaņas un subkultūras ietekmēšanas tas būs pēcpusdienā pilns ar klientiem. Lai tas darbotos, ir jābūt klientam, kurš ir gatavs vēltīt pāris stundas „pasēdēšanai” („zelta stundas”) un kurš dzīvo vidē ar labu infrastruktūru, kas atvieglo pārvietošanos, piemēram, pilsētas robežās. Ja kāds atvērs krodziņu pilsētas tālākajā galā, kur nebrauc neviens transporta līdzeklis pēc desmitiem vakarā, šo ieceri var nosaukt par riskantu. Argumenti pārspriešanai pārsvarā ir ļoti loģiski, tikai reizēm cilvēki tos ietiepīgi ignorē, jo negrib atzīt savas kļūdas mērķa un stratēģijas izvēlē.

Finanses

Vispirms vajadzētu izstudēt likumdošanu un saprast, kādas ir finansiālas krīzes vai totālas neveiksmes sekas. Var gadīties, ka mazais uzņēmējs ir ieguldījis ļoti daudz personisku resursu un uzņēmies finansiālas saistības, kuras pie attiecīgās likumdošanas uzņemties nav prātīgi. Ja viņš izlemj uzsākt mazo biznesu citā valstī, jārikojas tieši tāpat – jāmēģina saprast, cik brīvu līdzekļu nepieciešams, lai tiktu galā ar pēkšņām grūtībām, piemēram, neļāgu vasaru, kad nav atpūtnieku, un paredzēt alternatīvas, kā tikt ar šādām krīzēm galā. Ir jāseko līdzi tam, kā nauda ienāk uzņēmumā un kā tā tiek izlietota. Naudas plūsmas nepārzināšanai var būt smagas sekas, sliktākajā gadījumā – bankrots. Pats par sevi bankrots nav šausminošs, tomēr tas ir zaudējums.

Alternatīvu neapzināšanās

Nevajadzētu paļauties uz to, ka viss, kas savulaik uzrakstīts uz papīra, ar dzelzainu nosacītību piepildīsies. Tā var nebūt, tāpēc jau pašā sākumā, uzsākot savu darbību, vajadzētu apsvērt atkāpšanās ceļus un paredzēt vairākus darbības veidus, kas papildina viens otru, bet neizslēdz.

Mērķa neskaidra apzināšanās

Laiku pa laikam sev jāpajautā – kam man tas viss vajadzīgs, un ko es ar to gribu sasniegt. Šis jautājums ir uzdodams atkārtoti un attiecas uz jebkuru aktivitāti jebkurā biznesa attīstības posmā. Ja mazais uzņēmējs nevar skaidri atbildēt uz jautājumu, kāpēc viņš dara to, ko dara, tadā gadījumā vajadzētu atgriezties pie sākuma.

Noslēgumā gribētos piebilst, ka diez vai visi darbavietas zaudējušie cilvēki ar specifisku, piemēram, humanitāru izglītību, varēs sekmīgi attīstīt savu uzņēmējdarbību – Latvijas politiskā un ekonomiskā vide tam nav gatava, un politikas plānotājiem būtu jāmaina sava attieksme, lai šeit varētu attīstīties mazie uzņēmēji, jo Latvijas ekonomika ir bijusi pavisam citādi orientēta. Tomēr vismaz daļai, kas sadūšosies, izdosies. Veiksmi! **BP**

Izmantotie resursi raksta tapšanā:
anglo-business-club.com

ķēdes posms uzņēmējdarbībā

Svarīgākais un atbildīgākais lēmums ir – ar ko es gribu nodarboties. Uzņēmuma reģistrēšana ir vienkārša un salīdzinoši lēta procedūra, bet, kas attiecas uz tālāko, cilvēkam jābūt pārliecinātam, ka viņš grib kaut ko darīt, un viņam jau iepriekš jābūt informētam un jāapzinās, ko nozīmē uzņēmējdarbība – tā ir arī grāmatvedība un dažādas atskaites. Uzņēmējdarbība ietver pienākumus un atbildību.

Kādas ir Uzņēmumu reģistra funkcijas?

Uzņēmumu reģistra (Reģistrs) funkcijas ir dažādu tiesību subjektu (piemēram, komersantu, uzņēmumu, biedrību un nodibinājumu, politisko partiju, reliģisko organizāciju) un juridisko faktu (piemēram, laulāto mantisko attiecību, komerčķīļu, šķīrējtiesu) reģistrācija, kā arī ir informācijas sniegšana par šiem tiesību subjektiem un juridiskajiem faktiem.

Reģistrs ir iestāde, kuras pārziņā pavisam ir četrpadsmit dažādi reģistri kā datu bāzes – komercreģistrs; uzņēmumu reģistrs; maksātspējas reģistrs; biedrību un nodibinājumu reģistrs; komerčķīļu reģistrs; laulāto mantisko attiecību reģistrs; politisko

partiju reģistrs; arodbiedrību reģistrs; reliģisko organizāciju un to iestāžu reģistrs; koncesiju reģistrs; masu informācijas līdzekļu reģistrs; pārstāvniecību reģistrs; Eiropas ekonomisko interešu grupu reģistrs; šķīrējtiesu reģistrs.)

Jāatzīst, ka Reģistra nosaukums šobrīd jau vairs īsti neatbilst tam, ar ko šobrīd nodarbojamies, jo reģistrējam, kā jau es iepriekš minēju, ne tikai uzņēmumus. Ik pa laikam mūsu dienas kārtībā parādās jautājums par nosaukuma maiņu, bet līdz nopietnam lēmumam tas vēl nav nonācis. Nosaukuma maiņa būtu loģiska saistībā ar to, ka mēs šobrīd strādājam pie koncepcijas, kas nodrošinātu vienotu juridisko personu reģistrēšanu valstī. Situācija



Ina Kļaviņa

ir tāda, ka mēs reģistrējam daudz ko, izņemot valsts un pašvaldību iestādes. Rezultātā rodas jauni subjekti, bet par tiem informācija nav pieejama vienuviet. Nav vienotas uzskaites, līdz ar to, strādājot pie šīs koncepcijas, jautājums par Reģistra nosaukuma maiņu kļūst vēl aktuālāks, jo nāks klāt vēl jauni subjekti, kurus vajadzēs reģistrēt. Būtu loģiski, ka visas juridiskās personas un saimnieciskās darbības veicēji tiktu reģistrēti vienuviet.

Reģistrs ir kā viens no ķēdes posmiem uzņēmējdarbībā, jo, lai uzsāktu uzņēmējdarbību, ir jāveic arī virkne citu darbību. Sākot no dziļi emocionāla lēmuma, uzsākt uzņēmējdarbību, līdz formalitāšu kārtīšanai un uzņēmuma pierēģistrēšanai Reģistrā. Tālāk seko sadarbība ar Valsts ieņēmumu dienestu, grāmatvedības kārtīšana, dažādu licenču saņemšana un pati uzņēmējdarbība. Tādējādi Reģistrs ir tikai viens no posmiem uzņēmējdarbības veikšanai.

Cik kompetenti ir cilvēki, pierēģistrējot savu uzņēmumu?

Tā kā procentuāli lielākā daļa jaundibināto uzņēmumu ir viena īpašnieka SIA, kurā īpašnieks ir arī direktors, tad šajos gadījumos dokumenti parasti ir atbilstoši sagatavoti. To izdarīt ir ļoti vienkārši. Reģistra mājas lapā www.ur.gov.lv ir pieejami jau aizpildīti

pieteikumu un citu dokumentu paraugi. Atliek tikai ievietot savus datus un atnākt uz Reģistru. Sareģģītāk ir tajos gadījumos, kad ir runa par zemnieku saimniecību, par individuālo uzņēmumu reģistrēšanu, jo tad jārikojas saskaņā ar „veco likumu”, kas ir likums „Par uzņēmējdarbību”. Kaut arī tas vairs nav spēkā, šo uzņēmumu gadījumā tas tomēr tiek piemērots, jo šobrīd nav cita likuma, kas to darbību regulētu. Tādos gadījumos rodas vairāk jautājumu, kā sagatavot dokumentus, jo šie cilvēki lielākoties ir no lauku rajoniem, un viņu ikdienā ir citas prioritātes. Formalitāšu kārtīšana nav pati galvenā, un tai viņi nepievērš īpašu uzmanību.

Mūsu pienākums ir izskatīt jau sagatavotus dokumentus, un visi nāk ar vairāk vai mazāk korekti sagatavotiem dokumentiem. Mēs tos izskatām un norādām uz nepilnībām, ja tādas ir.

Kāda ir atšķirība starp Uzņēmumu reģistru un komerc-reģistru?

Lai arī kopš Komerclikuma reformas beigām ir pagājuši pieci gadi, bet kopš komerc-reģistra izveides –vairāk nekā 7 gadi, sabiedrība jauc jēdzienus „Uzņēmumu reģistrs” un „komerc-reģistrs”. Iestādi sauc – Uzņēmumu reģistrs, un kā jau iepriekš minēts, Uzņēmumu reģistrs ved vairākus reģistrus, no kuriem viens ir

„uzņēmumu reģistrs” kā datu bāze. Tāda pati datu bāze ir arī „komercreģistrs”.

Uzņēmumu reģistrā kā datu bāzē mēs reģistrējam tos uzņēmumus, kuri strādā saskaņā ar likumu „Par uzņēmējdarbību”. Tie ir individuālie uzņēmumi, tās ir zemnieku saimniecības, zvejnieku saimniecības un kooperatīvās sabiedrības. Savukārt, komersantus, kuri ir dibināti saskaņā ar Komerclikumu, reģistrējam komercreģistrā. Komersanti ir individuālais komersants, sabiedrība ar ierobežotu atbildību (SIA), akciju sabiedrība (A/S), pilnsabiedrība un komandītsabiedrība.

Kāpēc šīs uzņēmējdarbības formas tiek sadalītas divās daļās?

Zināmu apjukumu radīja Komerclikuma reforma, kuras mērķis bija mazināt uzņēmējdarbības formu skaitu, līdz ar ko padarīt vienkāršāku un skaidrāku uzņēmējdarbības vidi. Bet, lai šo jauno regulējumu – Komerclikuma normas ieviestu, vajadzēja radīt pāreju no vecās sistēmas uz jauno. Tāpēc arī „vecās” SIA, kas bija reģistrētas uzņēmumu reģistrā kā datu bāzē, tika pārceltas uz komercreģistru. Bet daļa subjektu joprojām atrodas vecajā datu bāzē, jo strādā saskaņā ar citu likumu un uz tiem neattiecas Ko-

pantā, tad viņam obligāti ir jāreģistrējas Reģistrā kā individuālajam komersantam.

Tāpat atkarībā no plānotās peļņas ir jāizlemj, kur reģistrēties – UR vai VID?

Jā. Protams, fiziskā persona var nākt uzreiz pie mums un reģistrēties kā individuālais komersants, bet obligāti tas ir jādara tikai tajā gadījumā, kad ir sasniegti likumā noteiktie kritēriji, piemēram, gada apgrozījums no saimnieciskās darbības pārsniedz 200 000 LVL vai gada apgrozījums no saimnieciskās darbības pārsniedz 20 000 LVL, un saimnieciskās darbības veicējs nodarbina vairāk nekā piecus darbiniekus. Individuālais komersants kā cilvēks var noslēgt darba līgumus ar citiem cilvēkiem, kuri strādā individuālā komersanta labā.

Lai uzsāktu darbību kā individuālais komersants, process ir diezgan vienkāršs. Ir jāaizpilda pieteikuma veidlapa, nav jāveic nekādi papildus kapitālieguldījumi, tikai tik daudz, cik nepieciešams sava pakalpojuma sniegšanai. Ja mēs atgriezīamies pie friziera pakalpojumiem, tad tā varētu būt mēbeļu, darba materiālu iegāde u.tml. Taču, ja saimnieciskās darbības rezultātā rodas kādas problēmas, tad šis individuālais komersants riskē ar visu savu mantu.

Uzņēmumu reģistrs ved vairākus reģistrus, no kuriem viens ir „uzņēmumu reģistrs” kā datu bāze. Tāda pati datu bāze ir arī „komercreģistrs”.

merclikuma reforma (piemēram, zemnieku saimniecības, kooperatīvās sabiedrības).

Vai domājat, ka ar laiku visi uzņēmumi pāries uz komercreģistru?

Kā zināms, ir jau pieņemts Zemnieku un zvejnieku saimniecību likums, saskaņā ar kuru saimniecībām būtu jāpārreģistrējas komercreģistrā, taču ir paredzams, ka jau otro reizi nāksies atlikt šo reformu gan politisku, gan finansiālu apsvērumu dēļ. Tāpēc pagaidām vēl kādu laiku saglabāsies esošā situācija..

Vai tas nozīmē, ka uzņēmumu reģistrs kā datu bāze tiktu likvidēts?

Jā.

Ar ko būtu jāsāk, dibinot savu uzņēmumu?

Vienkāršiem vārdiem sakot, ir jāpiereģistrē uzņēmums un jāsāk strādāt. Protams, ir jāzina, ar ko cilvēks vēlas nodarboties. Ja viņš, piemēram, vēlas sniegt friziera pakalpojumus, tad diezin vai ir nepieciešams dibināt SIA. Pilnīgi pietiktu reģistrēt sevi kā individuālo komersantu, pie kam, ja plānotais apgrozījums ir neliels, nav obligāti jānāk pie mums, var reģistrēties Valsts ieņēmumu dienestā (VID) kā saimnieciskās darbības veicējs. Ja viņš sāk sasniegt konkrētus ieņēmumus, kas ir norādīti Komerclikuma 75.

Un, ja viņš negrib riskēt?

Ja uzsākot savu darbību, cilvēks grib norobežot savu atbildību, tad vienīgais ceļš ir reģistrēt SIA. Tajā gadījumā šī sabiedrība ir atsevišķa juridiska persona. SIA neatbild par īpašnieka saistībām un otrādi – īpašnieks neatbild par SIA saistībām. Šajā gadījumā, ja SIA sniedz friziera pakalpojumus un rodas problēmas, tad atbildību uzņemas tikai SIA, īpašnieks paliek neskarts. Taču, lai šādu uzņēmumu nodibinātu, ir vajadzīgi vismaz 2000 LVL pamatkapitāla apmaksai. To SIA var apmaksāt gada laikā. Puse jāsamaksā, reģistrējot uzņēmumu, un otra puse – gada laikā, pie kam samaksa var būt ne tikai naudas ieguldījums, atverot pagaidu kontu bankā, bet to var segt arī ar mantu – piemēram, friziera galdu, krēsliem, fēniem utt.

Ja cilvēks nav pilnīgi drošs un pārliecināts par veiksmīgu biznesu, tad drošāk ir reģistrēt SIA.

Ja raugās no tīri cilvēciskā viedokļa, tad, jā, SIA gadījumā zaudējums ir mazāks. Tad īpašnieka intereses tiešā veidā netiek skartas. SIA pasargā tās dibinātāju no atbildības situācijā, kad pret SIA ir izvirzīta kāda prasība.

Kādi vēl atšķirīgi kritēriji ir jāņem vērā, reģistrējot uzņēmumu kā SIA vai individuālo komersantu?



Lai izlemtu, vai reģistrēt savu uzņēmumu kā individuālo komersantu vai SIA, jāizdomā, ar ko nodarboties, kāda veida uzņēmējdarbību veikt. Ir likumdošana, kas ierobežo, teiksim, individuālo komersantu iegūt kādu licenci, taču SIA tādu var saņemt, jo ir juridiska persona. Atšķirīgs ir arī VID grāmatvedības kārtošanas process.

Kas jāņem vērā, dibinot A/S?

Akciju sabiedrība ir liela uzņēmuma forma. Pie mums pavisam ir reģistrēti aptuveni 100 000 subjektu, no kuriem A/S ir tikai 1000. Tas parāda, ka A/S nav izplatīta uzņēmējdarbības forma. Tās sākuma kapitālam ir vajadzīgi 25 000 LVL, un ir daudz stingrāk reglamentēta pārvaldes struktūra. SIA gadījumā Komerclikums ļauj izlemt pašam īpašniekam, kā organizēt iekšējo darbību. A/S var būt daudz vairāk īpašnieku, – akcionāru.

Kam pēc definīcijas ir paredzēts šis A/S uzņēmējdarbības veids?

Pilnīgi noteikti par A/S ir jāklūst tad, ja ir nepieciešams, lai šīs akcijas kotētos publiskajā tirgū, jo SIA gadījumā tas nav iespējams – pārdot savas akcijas fondu biržā. A/S ir lielie uzņēmumi, piemēram, *Latvijas Balzams*. A/S ir publiska, bet SIA slēgta

sabiedrība, un, ja to nodibina trīs cilvēki, tad šie cilvēki arī to pārvalda. A/S ir atvērta, jebkurš var nopirkt akcijas, kas pārdodas publiskajā tirgū un kļūst par šī uzņēmuma akcionāru.

Kādi varētu būt šķēršļi, uzsākot savu biznesu?

No Reģistra viedokļa – ja dokumenti ir nepilnīgi, mēs norādām uz šīm nepilnībām, iesniedzējs tās novērš, un Reģistrs veic reģistrāciju, – nekādu šķēršļu tur nav. Manuprāt, tie šķēršļi jeb grūtības iespējamas vēlāk. Nodibināt uzņēmumu nav sarežģīti, sarežģītāk ir to noturēt kā darboties spējīgu.

Esmu dzirdējusi, ka likvidēt uzņēmumu ir sarežģītāk nekā to nodibināt. Vai varat komentēt?

Tā ir – uzņēmuma likvidēšana ir ilgāks process nekā lēmums nodibināt uzņēmumu. Kāpēc? Kad cilvēks pieņem lēmumu, nāk uz Reģistru un piesaka reģistrācijai savu izvēlēto uzņēmējdarbības formu, tas ir lēmums, ar kuru vēl nav sasaistītas citas personas. Kad uzņēmums ir pierēģistrēts, un ir sāktā darbība, ir jau noslēgti dažādi nomas, piegādes līgumi, ir stājušās spēkā citas saistības, kas skar citus iesaistītos, līguma otru pusi. Un, ja kādā brīdī tiek nolemts uzņēmumu likvidēt, nevar tā vienkārši aizmirst šo līguma otru pusi. Līdz ar to ir jāpadomā par saviem kreditoriem,

ja kādam esi parādā, jāatgādina saviem parādniekiem, lai atdod parādus. Tāpēc process ir ilgāks, ir vajadzīgs laiks, lai nokārtotu savas saistības.

Kas un kur juridiski apstiprina, ka mans uzņēmums vairs neeksistē?

Pie mums SIA likvidācija izpaužas divos posmos. Nepietiek ar to, ka īpašnieks pieņem lēmumu likvidēt SIA. Šis ziņas ir jāpiesaka reģistrācijai Reģistrā, un tad publiski parādās informācija – reģistrēta uzņēmuma darbības izbeigšana, pamatojoties uz īpašnieka lēmumu. Tad no šī brīža vismaz trīs mēnešu laikā kreditoriem ir iespēja pieteikt savas prasības. Bet uzņēmums vēl neskaitās likvidēts, ir tikai piefiksēts, ka ir uzsākta likvidācija. Kad ir apzināti kreditori, un parādu saistības ir nokārtotas, tad var nākt uz Reģistru ar pieteikumu par SIA izslēgšanu. Kad mēs piefiksējam izslēgšanas faktu, no tā brīža SIA vairs neeksistē.

Likvidācijas termiņi un kārtība neatšķiras arī gadījumā, ja SIA kreditoru nav.

Attiecībā uz individuālo komersantu – šādas likvidācijas procedūras nav, jo komersants ir tā pati fiziskā persona. Kā mēs varētu fiksēt fiziskās personas likvidācijas uzsākšanu? Kad cilvēks kā

nanšu pārskatus. Likvidators ir atbildīgs par to, vai visi kreditora prasījumi ir apmierināti, un viņš šādu apliecinājumu iesniedz Reģistrā. Mēs tam ticam. Ja kāds kreditors apzināti nav ņemts vērā, tad kreditors var vērsties pret likvidatoru par zaudējumu segšanu.

Vai mēdz būt kādi sarežģījumi ar jau pierēģistrēto uzņēmumu vadītājiem?

SIA gadījumā cilvēki nereti aizmirst, ka, reģistrējot uzņēmumu, viņi ir samaksājuši tikai pusi no pamatkapitāla. Vai arī ir samaksājuši visu, bet ir aizmirsuši par to paziņot Reģistram.

Dažkārt cilvēki aizmirst, ka reizi trijos gados ir jāpārvēl valdes locekļi. Viņi domā tā: ja es esmu viens īpašnieks, nekas pa šiem gadiem nav mainījies, kāpēc man vajag kaut ko pārvēlēt, ja es negribu pārvēlēt? Bet tā nav mūsu izdomāta prasība, bet gan ES direktīvas prasība, ka vismaz reizi trijos gados ir jānotiek datu aktualizācijai, kontrolei, jāaplicina, ka šīs personas joprojām eksistē un tieši tām joprojām ir uzticēta valdes locekļu funkciju veikšana.

Daudziem ir neizpratne – ko nozīmē juridiskā adrese. Pēc Komerclikuma tā ir vieta, kur būtu jābūt sasniedzamai SIA valdei.

Daudziem ir neizpratne – ko nozīmē juridiskā adrese. Pēc Komerclikuma tā ir vieta, kur būtu jābūt sasniedzamai SIA valdei. Adresei jābūt aktuālai, lai tad, ja uz šo adresi tiek nosūtītas vēstules, tās sasniegtu adresātu.

individuālais komersants ir nolēmis izbeigt savu darbību, viņš vienkārši iesniedz pieteikumu par izslēgšanu.

Un kas notiek ar viņa parādiem?

Tālāk viņš skaitās neeksistējošs kā individuālais komersants, bet viņš turpina eksistēt kā fiziska persona. Komerclikums paredz, ka kreditoriem prasījuma tiesības pret šādu fizisku personu saglabājas trīs gadus pēc izslēgšanas.

Vai tas nozīmē, ka pie jums ir informācija par katra uzņēmuma kreditoriem, debitoriem?

Nē, mums šādas informācijas nav. Mēs neiejaucamies faktisko apstākļu pārvaldē, to nosaka likums „Par Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistru”. Ja runā par individuālo komersantu, mums tiek iesniegts iesniegums par izslēgšanu, un mēs to piefiksējam. Ja kreditors uzzina par šo izslēgšanas faktu, viņš trīs gadu laikā var vērsties pret fizisko personu. SIA gadījumā, uzsākot likvidāciju, SIA īpašnieki ieceļ likvidatoru. SIA likvidators var būt jebkura rīcībspējīga fiziska persona, arī pats īpašnieks vai bijušais valdes loceklis. Viņa uzdevums ir apzināt kreditorus, nokārtot saistības, sagatavot dokumentus nodošanai arhīvā, sagatavot slēguma fi-

Adresei jābūt aktuālai, lai tad, ja uz šo adresi tiek nosūtītas vēstules, tās sasniegtu adresātu. Daudzas juridiskās adreses ir personu dzīvokļos un, ja pa dienu neviena nav mājās, tad VID, apsekojot adresi, secina, ka juridiskajā adresē persona nav sastopama.

Galvenais ir sasniedzamība – lai Reģistrs vai citas iestādes, vērstoties juridiskajā adresē, saņemtu atbildi. Komerclikums paredz arī to, ka, ja kaut kas tiek nosūtīts uz juridisko adresi, tad tas uzskatāms par saņemtu. Bieži vien cilvēki savos iesniegumos norāda, ka juridiskā adrese ir viena, bet sarakstei ir kāda cita. Tā nedrīkst būt. Cilvēki neapzinās juridiskās adreses nozīmi, tāpēc jāatgādina: ja Reģistram ir informācija, ka kāda SIA nav sasniedzama juridiskajā adresē, tas ir pamats, lai ierosinātu tiesā lietu par konkrētās SIA darbības izbeigšanu.

Kādi pārpratumi vēl mēdz būt saistīti ar juridisko adresi?

Nereti mēs saņemam arī sūdzības par to, ka SIA kā savu juridisko adresi ir norādījusi cita cilvēka dzīvesvietas adresi. Reģistrs kopā ar Tieslietu ministriju un Iekšlietu ministriju strādā pie šī jautājuma, lai juridisko adresu reģistrācija nebūtu iespējama tik brīvi, proti, bez adreses īpašnieka atļaujas. Strādājam pie tādas idejas,

ka vajadzētu nodrošināt šo atļaujas pārbaudi valsts iestāžu līmenī. Par risinājumiem vēl tiek domāts, bet ir jau skaidras vīzijas, kā varētu pārbaudīt konkrētu adresu izmantošanu.

Kā uzņēmuma īpašnieks var uzzināt par jaunumiem likumos, par izmaiņām, kas tiek ieviestas un attiecas tieši uz viņa uzņēmumu?

Demokrātiskā valstī likuma nezināšana neatbrīvo no atbildības. *Latvijas Vēstnesī* tiek publicēti visi likumi. Protams, ka laba pārvaldība prasa, lai Reģistrs nodrošinātu savu auditoriju ar aktuālu informāciju. Mūsdienās mājas lapa ir veids, kā mēs nodrošinām savu klientu informēšanu. Būtiskākās izmaiņas tiek paziņotas arī presē. Reģistrā ir izveidota arī Konsultatīvā padome, kurā piedalās vairāki uzņēmēji, nevalstisko organizāciju pārstāvji. Mēs kopīgi pārrunājam Reģistra attīstības jautājumus. Tiek izskatīti priekšlikumi un domāts, kā labāk strādāt. Arī šādi mēs informējam uzņēmējus, un uzņēmēji informē mūs gan par savām neskaidribām, gan par to, kādu atbalstu viņi no mums sagaida.

Cik ilgā laikā var nodibināt uzņēmumu?

Reģistrācija ilgst no vienas līdz trim dienām.

Tas ir gadījumos, kad visi dokumenti ir kārtībā, bet ir taču vēl sagatavošanās laiks un citas darbības, kas jāveic pirms reģistrēšanas.

Jā, pirms reģistrācijas ir dokumentu sagatavošana. SIA gadījumā bankā ir jāatver pagaidu konts. Jauna komersanta gadījumā nepieciešams veikt īpašnieka un valdes locekļa paraksta apliecināšanu. To var darīt pie zvērināta notāra vai Reģistrā, jo arī mēs sniedzam šādu pakalpojumu. Viss kopā var aizņemt divas trīs dienas, ja apņēmīgi darbojas. Lielākoties SIA ir arī PVN maksātājs, un šī reģistrācija notiek VID, kas arī aizņem laiku. Pirms kāda laika mēs izteicām priekšlikumu VID un Tieslietu ministrijai, ka Reģistrs varētu būt vieta, kur SIA reģistrē ne tikai kā nodokļu maksātāju, bet arī kā PVN maksātāju, tādejādi ietaupot uzņēmēju laiku. Jāatzīst, ka līdz šim vienošanās nav panākta.

Cik uzņēmumu var piederēt vienam cilvēkam?

Nav nekādu ierobežojumu, izņemot gadījumus, ja tiesa ir aizliegusi nodarboties ar uzņēmējdarbību. Tur jau ir tā sāls, ka SIA gadījumā atbildība ir nodalīta. Kāpēc īpašniekam tā dēļ, ka sabiedrība rīkojas nelikumīgi, liegt iespēju nodibināt citu sabiedrību? Cits jautājums – cik godprātīgi tas mūsu valstī notiek.

Šodien sabiedrība tiek aicināta meklēt sev darba iespējas, veidot individuālos, mazos uzņēmumus, lai nodrošinātu sev iztiku. Ko jūs, pārstāvot, Reģistru varētu teikt?

Aicinājums ir apsveicams, bet jāatzīst, ka tas vien, ka esmu nolēmis aktīvi darboties un esmu pierēģistrējis savu uzņēmumu, vēl nenodrošina veiksmīgu uzņēmējdarbību. Tas ir tikai veids, kā darboties šajā valstī. Viss pārējais ir paša uzņēmēja iniciatīvas ziņā, cik veiksmīgi viņš spēs apzināt tās nišas, kuras vēl nav aizpildītas, pēc kurām ir pieprasījums. Valsts ir radījusi tikai mehānismu, kā veikt uzņēmējdarbību, bet pati uzņēmējdarbība ir paša uzņēmēja rokās.

Vai ir kādas pēdējā laika tendences, iezīmes, ko novērojat uzņēmumu reģistrēšanā?

Pēdējā laikā mazāk tiek dibināti jauni uzņēmumi, bet esošajos uzņēmumos aizvien tiek reģistrētas jaunas izmaiņas – aktīvi mainīti direktori, juridiskās adreses, dalībnieki mainās. Šīs izmaiņas mums pēdējā laikā rada lielu darba apjomu.

Diemžēl mūsu valstī situācija ir tāda, ka cilvēks parūpējas tik daudz, ka paziņo par uzņēmuma likvidāciju, un tālāk nekas netiek darīts. Nav ieinteresētības vai negribas nodarboties ar kreditoriem, un tā šī lieta „karājas”, un kreditoriem ir problēmas ar savu parādu „norakstīšanu”. Mums nav procesa, kas nodrošinātu, lai lieta tiktu novesta līdz galam. Ja ir nolēmts vairs nestrādāt, tad uzņēmējam būtu jābūt tik atbildīgam un jālikvidē uzņēmums. Ir gadījumi, kad uzņēmums reāli vairs nestrādā, bet likvidēts arī netiek. Ieviešot Komerclikumu, mēs sastapāmies ar gadījumiem, kad cilvēki apzināti gaidīja, kad valsts šo likvidāciju veiks viņu vietā. Tas ir ļoti bezatbildīgi no uzņēmēju viedokļa. Mēs šobrīd kopā ar Tieslietu ministriju strādājam pie regulējumu uzlabošanas Komerclikumā, kā padarīt pašlikvidāciju tādu, lai uzņēmēji būtu ieinteresēti, motivēti paši likvidēt uzņēmumu, kurš vairs nedarbojas.

Par uzņēmumu nosaukumiem.

Nereti, uzņēmumu reģistrējot, iznāk vilšanās ar nosaukumu, ja cilvēks nav paaieresējis, vai ar šādu nosaukumu jau nav reģistrēts kāds cits uzņēmums.

Kādi ir nosacījumi, izvēloties nosaukuma?

Nedrīkst reģistrēt divus uzņēmumus ar vienādu nosaukumu. Nosaukums nedrīkst būt tāds, kas vedina domāt, ka tā ir valsts vai pašvaldības institūcija. Tāpat nosaukumā nedrīkst būt rupjības. Nav pieļaujams, ja, piemēram, individuālais komersants izvēlas nosaukumu *A/S Zvirbuli*, jo burtu salikums *A/S* ir maldinošs šajā gadījumā. Jāievēro arī, lai nosaukums tiesiskās formas ziņā nekādā veidā nav maldinošs un neietver administratīvās teritorijas nosaukumu.

Dažkārt cilvēki iedomājas, ja viņiem ir reģistrētas preču zīmes, ko viņi izmanto tirdzniecībā, tad Reģistrs nedrīkstētu reģistrēt nevienu uzņēmumu, kura nosaukumā būtu ietverts viņu preču zīmes vārds. Mēs zinām preču zīmi *Lido*, bet tāpēc nevaram aizliegt kādam reģistrēt uzņēmumu ar nosaukumu *SIA Putniņš lido*. Tas vien, ka kādam pieder preču zīme ar noteiktu burtu salikumu, neaizliedz citam savā nosaukumā iekļaut šo vārdu, jo preču zīme netiek reģistrēta kā sugas vārds, bet preču zīmi reģistrē uz burtu, vārdu salikumu, uz vizuālo noformējumu. Latviešu valoda nav tik bagāta, lai neviens vārds nekad neatkārtotos.

Vai nosaukumu sakritību jūs pārbaudāt tikai starp Latvijas uzņēmumiem?

Jā.

Vai tas nozīmē, ka es savu uzņēmumu varu nosaukt arī par *Coca-Cola*, vai *Fanta*?

Teorētiski, jā. Tas, ka tā ir plaši zināma preču zīme, nenozīmē, ka uzņēmums ar šādu nosaukumu to izmantos kā preču zīmi, maldinās citus un traucēs īstajam *Coca-Cola* īpašniekam. **BP**



jaunu produktu izstrādāšanas posmi

„Jauns produkts” nav greznība, bet objektīva nepieciešamība. Tā organizācija, kas neko nemaina savā „produktā”, riskē atpalikt no dzīves un palikt nevajadzīga vai par „sabiedrības nastu”.

Kas ir „jauns produkts”?

Principiāli jauns produkts, t.i. tāds, kas jauns visai pasaulei; tāds, kas ārkārtīgi atšķiras no jau zināmā, tāds, kas „ievieš revolūciju” ...

Principiāli jaunu produktu piemēri audio un video komunikāciju līdzekļos:

1832. gadā – elektromagnētiskais telegrāfs; 1876. gadā – elektriskais telefons; 1880. gados – kinematogrāfs; 1887. gadā – radiosakari; 1920. gados – mehāniskais televizors; 1946. gadā – mobilie sakari; 1965. gadā – elektroniskais pasts.

Pilnveidoti vai modificēti produkti, ieskaitot produktus ar jaunu dizainu, iepakojumu un zīmolu

Piemēram, 2009. gadā *SIA Rīgas Piensaimnieks* piedāvā ar zīmolu *Kārums* ne tikai biezpiena sieriņus, bet arī cita veida piena produktus – pienu, kefīru, sviestu, biezpienu u.c.; *AS Dzinārs* piedāvā jaunu sēriju kāju kopšanai – *Perfect Feet*; *SIA Spilva* ienāk sulu tirgū ar jaunām sešām sulām.

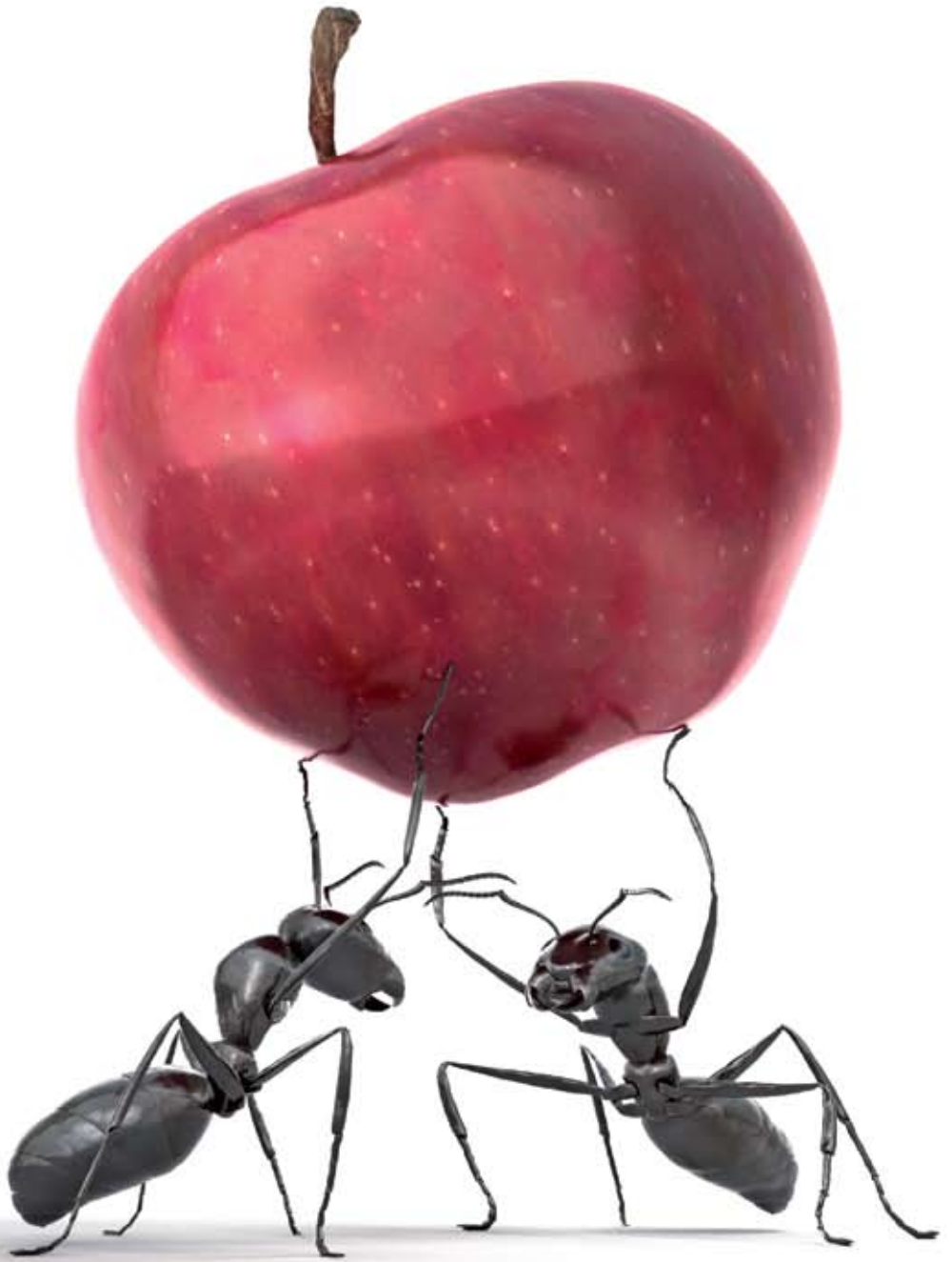
Esošie produkti, kas tiek piedāvāti jaunām patērētāju grupām.

Piemēram, kad augstskola izlemj piedāvāt mācīties ne tikai klātienē, bet arī neklātienē, tādā veidā vairāk aptverot strādājošo un ne vietējo iedzīvotāju segmentus.

Parasti no jauniem produktiem tirgū visvairāk ir esošo produktu modifikācijas. Tieši no šādām modifikācijām ir vislielākā peļņa, jo tās neprasa intensīvu izskaidrošanu patērētājam par jauna produkta varianta labumiem, un patērētājiem vieglāk pieņemt šīs modifikācijas nekā pavisam jaunus produktus.

„Jauns produkts” nav greznība, bet objektīva nepieciešamība. Tās organizācijas, kas neko nemaina savā produkcijā, riskē atpalikt no dzīves un palikt nevajadzīgas vai par *sabiedrības nastu*. Nepieciešamība pēc jaunā var *spiest* uz organizācijām atšķirīgu iemeslu dēļ, piemēram,

- vajadzība samazināt „produkta” izmaksas, radīt ekonomiskāko variantu;



- centieni pēc pilnības, arvien uzlabot „produkta” īpašības un kvalitāti;
- vajadzība nomainīt lejupeļidošos produktus – tos, pēc kuriem aizvien samazinās pieprasījums;
- vajadzība radīt produktus – *zvaigznes* vai *slaucamās govīs*;
- iespējas izmantot jaunu materiālu vai tehnoloģiju priekšrocības.

Jauna produkta izstrādāšana ir vesels process – no jaunu ideju radīšanas līdz jauna produkta sagatavošanai pārdošanai.

1.posms. Ideju ģenerēšana

Ideju avoti:

konkurentu darbība – viņu piedāvājumi tirgum;

- patērētāji – viņu sūdzības, priekšlikumi, pasūtījumi, aptauju rezultāti;
- uzņēmuma vadība, tirdzniecības un ražošanas darbinieki, pētījumu un attīstības nodaļu darbinieki;
- ārējie konsultanti un zinātnieki.

Ideju ģenerēšanas metodes:

- iespēju analīze;
- prāta vētra;
 - piemēram, fiksēt produkta esošās īpašības un meklēt iespējas, kā uzlabot katru no šīm īpašībām;
- fokusa grupas -
 - piemēram, var sarīkot pircēju intervijas- diskusijas nelielā grupā par problēmām, ar kurām viņi saskārās, lietojot produktu X. Izteiktās domas var uzvedināt uz idejām, kā šo produktu uzlabot.

Ideja var būt

1. kā priekšlikums par principiāli jaunu produktu, tas attiecas uz produkta galveno nozīmi un maz uz otršķirīgajām īpašībām;
2. kā priekšlikums par produkta vietas nostiprināšanu tirgū, tas attiecas uz produkta otršķirīgajām īpašībām.

2.posms. Ideju izsijāšana

Idejas pārbaudīšana (testēšana) jeb pētījumi,

ar kuru palīdzību noskaidro, cik izdevīga ir ideja un kā idejas izdevīgumu/potenciālu var paaugstināt.

Idejas pārbaudīšanu uzsāk, lai:

- kvantitatīvi novērtētu idejas priekšrocības dažādiem tirgus segmentiem
- (uzzināt, ko vēlas noteikta patērētāju grupa);
- iegūtu nepieciešamo informāciju produkta izstrādāšanai un reklāmai;
- noteiktu tirgus segmentus, kuriem vispirms tiks piedāvāts produkts.

Mērķi idejas pārbaudīšanā var būt:

- ideju izsijāšana: uzdevums – atlasīt 1 vai 2-3 derīgas idejas;
- ideju novērtēšana: uzdevums – novērtēt patērētāju ieinteresētību jaunajā idejā, noteikt jaunas idejas stiprās un vājās puses, kā arī atrast to tirgus segmentu, kurā vislabprātāk pieņems jauninājumu.

Ideju izsijāšana

Lai atlasītu ideju, iepriekš izvirza vērtēšanas kritērijus un nosaka šo kritēriju svarīguma pakāpi. Vispārējie virzieni, pēc kuriem jānovērtē idejas, ir

- cik tās ir tehniski realizējamas;
- cik tās ir finansiāli izdevīgas;
- cik tās atbilst stratēģiskajiem mērķiem.

Idejas prezentācija:

- vārdiskais apraksts;
- vizuālais attēls;
- makets/materiālais paraugs.

Principiāli jaunam produktam jāsniedz idejas apraksts un attēls, ar kuriem jāpaziņo par būtiskāko, bez pārspilējumiem un *kosmētikas*.

Datu iegūšanas metode:

padziļinātas intervijas:

- individuālās (respondentiem piedāvā 8-9 jaunas produkta idejas – attiecībā uz to, kā piedāvāt produktu, tad respondentiem piedāvā 10-15 variantus);
- grupās – Delfi metode, fokusa grupas (respondentiem piedāvā 5-6 jaunas produkta idejas).

Par jaunu produkta ideju jājaudā par šādām tēmām:

- nolūks nopirkt (*vai produktu vispār pirks?*);
- pirkšanas biežums (*cik bieži produktu pirks?*);
- idejas oriģinalitāte (*vai produkts būtiski atšķiras no citiem?*);
- idejas reālistiskums (*vai ideja, šķiet, reāla, realizējama?*);
- jauninājuma paziņojuma nozīme (*kā būtu jāpasniedz jauns produkts?*)

Izsijājot jaunu produktu variantus, respondentiem jāsakārto idejas tādā secībā, kādā tās viņiem patīk, lai mudinātu nopirkt.

3.posms. Ideju novērtēšana

Ideju novērtēšana

Šo pētījumu rezultāti palīdz tālāk izlemēt, vai uzsākt idejas pārbaudi reālajā tirgū, un tieši kuru ideju pārbaudīt.

Ideju prezentācija

Šeit piedāvāto ideju skaits ir mazāks nekā pie ideju izsijāšanas (apmēram 2-3).

Ideju aprakstiem jābūt izvērstākiem.

Ja pēta 1 ideju, tad jāiekļauj vēl „kontrolideja”. „Kontrolideja” var būt līdzīgs produkts, kas ir pārdošanā, taču par šo produktu patērētājiem jābūt maz informētiem.

Datu iegūšanas metodes

Padziļinātas intervijas, masu aptaujas.

Respondentiem jābūt attiecīgā produkta kategorijas lietotājiem, un tie jāsaprupē pēc vecuma, dzimuma un produkta izmantošanas īpatnībām.

Ideju novērtē atsevišķi, nesalīdzinot ar citu, vai arī salīdzinot ar citiem produktiem, kurus kādreiz respondents izmantojis un īpaši ar to, ko pašreiz lieto.

Pēc iepazīšanās ar idejas aprakstu jāuzdod jautājumus par šādām tēmām:

- nolūks nopirkt;
- pirkšanas biežums;
- galvenā priekšrocība;
- idejas reālistiskums;
- idejas oriģinalitāte;
- kopējais vērtējums;
- galvenās priekšrocības svarīgums;
- demogrāfiskie dati.

4. posms. Mārketinga stratēģijas plānošana

Mārketinga stratēģijas plāns:

1. Mērķtirgus lielums un struktūra
2. Patērētāju rīcības modelis
3. Plānotais pārdevumu apjoms, tirgus daļa un peļņa (3-5 gadu periodam)
4. Plānotā cena
5. Produkta izplatīšanas stratēģija
6. Mārketinga izmaksu apjoms (3-5 gadu periodam)
7. Mārketinga "miks" budžeta sadalījums
8. Plānotais pārdevumu apjoms un peļņa tuvākajā laikā (1.gadam)

5. posms. Biznesa analīze

Biznesa analīzē noskaidro "biznesa pievilcību".

Nosaka, vai jaunā produkta plānotais pārdevumu apjoms, izmaksas un peļņa atbilst uzņēmuma mērķiem.

6. posms. Jauna produkta pārbaudīšana

Jauna produkta pārbaudīšana (testēšana)

Izvēlēto ideju pārvērš materiālajā formā.

Produkta testēšana ir īpaši svarīga nozarēs, kurās materiālā produkta pilnveidojumi var ātri izmainīt tirgus daļu un šī produkta ražošanu/pārdošanu ir ekonomiski pieņemama.

Produkta testēšanu veic šādiem nolūkiem:

1. lai paaugstinātu produkta konkurētspēju;
2. lai noteiktu, vai uzlabotais variants varēs aizstāt esošo produktu;
3. lai noteiktu, vai lētākais produkta variants varēs aizstāt esošo produktu (izmaksu samazināšanas veida testēšana);
4. lai noteiktu, kurš no produkta variantiem vislabāk atspoguļo ideju.

Sākumā veic produkta funkcionālo testēšanu – pārbauda, kāds reāli ir sanācis jaunais produkts. Šajā gadījumā pārbauda galvenokārt produkta „funkcionālās” īpašības – cik tas ir labs pēc savas pamatnozīmes. Piemēram, testējot jaunu gāzēto minerālūdeni, pārbauda tā garšu, gāzu un sāls pietiekamību, gāzu un sāls sabalansētību u.tml. Šādas pārbaudes veic eksperti bieži vien speciālajos apstākļos – laboratorijās, poligonos u.tml.

Tālāk veic produkta patēriņa testēšanu – jauna produkta paraugus dod izmēģināšanai potenciālajiem lietotājiem (pēc nepieciešamības šī produkta reālās lietošanas apstākļos), pēc tam uzzina viņu viedokli par šo produktu.

Produktu var novērtēt:

1. atsevišķi, nesalīdzinot ar citiem;
2. salīdzinot ar citiem produktiem, kurus respondents kādreiz izmantojis un īpaši ar to ko pašreiz lieto;
3. salīdzinot ar vēl citiem piedāvātajiem produktiem:
 - novērtē katru produktu atsevišķi pēc kārtas, pēc tam salīdzina visus kopumā;
 - novērtē vienu produktu, pēc tam salīdzina ar otro;
 - (ja 3 un vairāk variantu) salīdzina variantus pa pāriem;
 - dod 2 viena produkta variantus un 1 citu produktu: lūdz noteikt, kurš no variantiem atšķiras no pārējiem;
 - dod 2 viena produkta variantus un variantu-„standartu”: lūdz noteikt, kurš variants ir līdzīgs “standartam”;

- novērtē, vai piedāvātie jauna produkta varianti (var pievienot arī esošo produktu) atšķiras un, ja atšķiras, tad ar ko.

Produktus nesalīdzina savā starpā, ja tā ir sensoriskā novērtēšana (piemēram, garša). Šādos gadījumos viena produkta izmēģināšana var samazināt vai paaugstināt vajadzību pēc cita.

Produkta prezentācija

Jāizlemj, vai sniegt produkta zīmolu, jo tā var ietekmēt vērtējumu.

Produkta zīmolu neuzrāda, kad:

1. tiek piedāvāts pilnīgi jauns produkts, kuram vēl nav radīts nosaukums, iepakojums vai reklāma;
2. svarīgi uzzināt reakciju uz “tīro” produktu, atsevišķi no reakcijas uz zīmola imidžu.

Produkta zīmolu uzrāda, kad:

1. nosaka zīmola ietekmi uz produkta novērtējumu;
2. to var uzreiz atpazīt, un tā ietekme ir neizbēgama.

Datu iegūšanas metodes:

padziļinātas intervijas, masu aptaujas.

Respondentus sagrupē pēc vecuma un dzimuma.

Pie idejas un produkta pārbaudīšanas nepiemēroti respondenti ir:

- nekompetentie – tie, kuri nelieto doto produkta kategoriju;
- “fanātiķi” – tie, kuri pārāk labi attiecas pret doto produktu.

Respondentiem jājautā par šādām tēmām:

- produkta galvenās priekšrocības;
- kopējais novērtējums;
- atsevišķu īpašību vērtējums;
- patikšana-nepatikšana;
- izdevīgums-neizdevīgums;
- oriģinalitāte;
- izmantošanas biežums;
- gala patērētājs (kas izmantos produktu),; pēc nepieciešamības
- produkta izmantošanas laiks un veids.

7. posms. Tirgus testēšana

Tirgus testēšana ir jauna produkta pārbaudīšanas turpinājums.

Jaunu produktu ievieš pārdošanā dažās vietās, lai ieraudzītu produkta efektu reālajos apstākļos.

Tirgus testēšanā jāiegūst informācija par jauna produkta pārdevumu apjomu, arī par atkārtoto pirkumu apjomu, par jauna produkta kopvērtējumu. Jāpārbauda arī mārketinga plāna efektivitāte un jāizvērtē, kādas var rasties problēmas.

Datu iegūšanas metodes:

Sekundāro datu analīze (piemēram, tirdzniecības datu analīze), masu aptaujas.

Ar tirgus testēšanu saistītās problēmas:

- testējamais tirgus – ierobežots pircēju loks – var neatpoguļot iespējamo reakciju, kāda būtu plašā tirgū;
- periodā no tirgus testēšanas līdz komercializācijai vide var izmainīties;
- tirgus testēšana var *izgāzties*, ja konkurenti tajā laikā veic ārkārtējās mārketinga akcijas;
- jauna produkta ieviešana var sarosināt konkurentus.

8. posms. Komercializācija

par mācību



efektivitātes novērtēšanu

(1.turpinājums)

Donalda Kirkpatrika mācību novērtēšanas modelī visi līmeņi ir vienlīdz svarīgi, un katra līmeņa vērtējumam ir mērķis atklāt informāciju, kas svarīga gan mācību ieguvumu novērtēšanai, gan mācību programmu turpmākai uzlabošanai, gan visas organizācijas mācību stratēģijas izvērtēšanai.

Mācību ieguvumu efektivitāte ir atkarīga no lineāras ceļoņu ķēdes, ko veido vairāki aspekti:

- veids, kā organizācijā nosaka mācību vajadzības un mērķus;
- kā dalībniekiem paziņo par mācībām;
- kā dalībnieki apmeklē mācības;
- vai tiek nodrošināta vide, kas veicina mācīšanos (vieta, telpas, laiks, pusdienas, gaiss, apgaismojums, siltums);
- vai pasniedzēja profesionalitāte un metodoloģijas izvēle izvirzītajiem mērķiem un sagaidāmajiem ieguvumiem;
- vai dalībniekiem ir vēlme/motivācija izmēģināt un izmantot

mācību ieguvumus darbā;

- vai organizācijā mācību un attīstības jautājumiem ir sistēmiska pieeja biznesa stratēģijas kontekstā;
- vai uzņēmumā kopumā ir raksturīga kultūra, kas atbalsta mācības;
- vai tiešais vadītājs ir motivēts un kompetents atbalstīt darbinieku, ieviešot mācību ieguvumus darbā.

Katrā no šiem posmiem ir veicinoši vai traucējoši faktori, kas var spēcīgi ietekmēt gan centienus novērtēt mācību efektivitāti, gan to ietekmi uz biznesa rezultātiem.

Donalda Kirkpatrika mācību novērtēšanas modelis

Starp daudzajiem mācību novērtēšanas modeļiem šis modelis joprojām saglabā savu pielietojamības vērtību.

Katram šī modeļa līmenim ir atbilstošas novērtēšanas metodes. Visi līmeņi ir vienlīdz svarīgi, un katra līmeņa vērtējumam ir mērķis atklāt informāciju, kas svarīga gan mācību ieguvumu novērtēšanai, gan mācību programmu turpmākai uzlabošanai, gan visas organizācijas mācību stratēģijas izvērtēšanai.

Kirkpatrika modelis ietver savstarpēji saistītus četrus līmeņus mācību rezultātu novērtēšanā:

- I līmenis. Reakcija
- II līmenis. Mācīšanās
- III līmenis. Uzvedība
- IV līmenis. Rezultāti

I līmenis. Reakcija

Šī līmeņa **mērķis** ir novērtēt dalībnieku reakciju un apmierinātību attiecībā uz mācībām tūlīt pēc programmas apguves. Tas nozīmē ne tikai vispārīgu dalībnieku reakciju uz visu programmu (piemēram, vai jums patika programma?), bet arī uz atsevišķiem programmas aspektiem – pasniedzēja kompetence un prezentācijas stils, satura tēmas, metodoloģija, laika plāns, vieta utt. Katru no šiem aspektiem var sadalīt novērtēšanai vēl sīkākos komponentos.

Novērtēšanai šajā līmenī var izmantot:

1. aptaujas, formulējot apgalvojumus un iekļaujot vērtējuma skalas (piemēram, 1-5, 1-10; pilnīgi nepiekrītu, drīzāk nepiekrītu, nepiekrītu, piekrītu, drīzāk piekrītu, pilnīgi piekrītu u.tml.);
2. jautājumus, piemēram, „Kuras bija, jūsuprāt, būtiskākās vājas lietas programmā?”, „Kuras bija, jūsuprāt, veiksmīgākās lietas programmā?”;
3. aptaujas anketas ar jau sagatavotiem atbilžu variantiem, no kuriem ir jāizvēlas viens vai vairāki varianti;
4. komentārus dažādi formulētiem apgalvojumiem.

Pārsvārā šīs aptaujas veic anonīmi, lai iegūtu pēc iespējas atklātāku informāciju.

Šī līmeņa novērtēšanas ieguvumi:

- iespēja uzzināt dalībnieku domas un sajūtas par programmu;
- ieteikumi programmas satura uzlabojumiem,
- pasniedzēja snieguma novērtējums;
- informācija par programmas dalībnieku motivāciju un aktivitāti;
- informācija par nepieciešamajiem uzlabojumiem citos programmas aspektos.

II līmenis. Mācīšanās

Šī līmeņa **mērķis** ir noteikt, ko dalībnieki **ir iemācījušies** programmas laikā. Novērtējumu veic programmas noslēgumā, īpaši koncentrējoties uz programmā definēto mērķu ietvaru.

Iegūto zināšanu novērtēšanā izmanto sasniegumu testus (standartizētus vai speciāli izstrādātus), kuros dalībniekiem jāsniedz noteikts rezultāts, balstoties uz mācību mērķiem. Piemēram, mācību programmā par finanšu vadības pamatiem vadītājiem pēc mācībām ir jāzina finanšu pamatjēdzieni, jāsaprot uzņēmuma bilance, jāveic vienkāršots peļņas/zaudējumu aprēķins.

Lai šādi pārbaudes darbi būtu efektīvi, to sagatavošanā un izmantošanā jāņem vērā vairāki kritēriji, piemēram, kāds ir dalībnieku iepriekšējās sagatavotības līmenis attiecīgajā jomā, vai testa jautājumi patiesi mēra mācību programmā ietverto saturu, vai nav ietverti pārāk grūti/viegli jautājumi utt.

Zināšanas var novērtēt arī biznesa simulācijās un situāciju analīzes vingrinājumos. Šajā gadījumā tiek izstrādāti noteikti snieguma kritēriji, un dalībniekam tiek sniegta strukturēta atgriezeniskā saite

Iemaņu novērtēšana balstās uz dalībnieka spēju demonstrēt, ko viņš/ viņa iemācījies programmas laikā. Nebūs problēmu ar tehnisko iemaņu novērtēšanu (piemēram, datorprogrammas MS Excel apguve lietotāja līmenī, lai kursa dalībnieks pēc mācībām varētu brīvi darboties ar dažādu tabulu, grafiku izveidi, izmantot formulas utt.). Varēs skaidri novērtēt, kā dalībnieks spēj demonstrēt apgūtās iemaņas praksē.

Turpretī uzvedības iemaņas ir grūtāk novērtējamas, jo katra situācija saskarsmē ar cilvēkiem ir unikāla. Vienkāršāk novērtēt tādu apgūto iemaņu efektivitāti, kā prezentēšanas iemaņas, klientu apkalpošanas un pārdošanas sarunas vadīšanas iemaņas pa telefonu, iemaņas sarunas vadīšanai ar darbinieku u.c. Sarežģītāk būs novērtēt, piemēram, laika, stresa, konfliktu vadīšanas iemaņas.

Mācību ieguvumu novērtēšana II līmenī var palīdzēt interpretēt III līmeņa novērtēšanu (ja III līmenī rezultāti ir vāji, tas var būt saistīts ar darba vietas faktoriem nevis ar mācību programmu).

Pieredze rāda, ka vairums organizāciju apstājas pie II līmeņa novērtēšanas. I un II līmeņa novērtēšana ir vienkārša, tā neprasa daudz laika, un to ir vienkārši administrēt.

Savukārt, III līmeni vērtēšana prasa ilgāku laika periodu un intensīvu vadītāja iesaistīšanos.

III līmenis. Uzvedība

III līmeņa novērtēšana specifiski ietver zināšanu un iemaņu pārņemšanu no mācību konteksta darba vidē. Novērtēšanas mērķis ir noskaidrot, vai mācību programmas dalībnieki mācīšanās rezultātā spēj izmantot jaunas zināšanas un uzvedības modeļus darbā. Ja uzvedības maiņa nenotiek, tad, protams, jūs vēlaties noskaidrot – kādēļ.

Vērtējumam III līmenī ir svarīgi I un II līmeņa vērtēšanas rezultāti, jo dalībnieki būs motivēti un spēs pielietot iemācīto, atgriežoties savās darba vietās tikai tad, ja viņiem būs bijusi pozitīva attieksme pret mācībām (I līmenis), un viņi būs iemācījušies plānotās nepieciešamās lietas (II līmenis).

Taču jāatgādina vissvarīgākais – mācīšanās ieguvumi tiks pārnesti reālajā darbā tikai tad, ja darbā apstākļi un vide būs atbalstoša un motivējoša (tiešais vadītājs un citi, ar ko viņš/ viņa sadarbojas, atbalsta un veicina dalībnieka jaunās uzvedības pielietošanu darbā – palīdz, uzmundrina, iedrošina, uzslavē, dod brīvāku rīcību un uztic atbildību, paaugstina atalgojumu un izsaka cita veida atzinību).

Svarīga ir arī paša dalībnieka motivācija izmantot savas zināšanas, iemaņas, attieksmi – vai patīk tas, ko iemācījās un ir vēlme izmēģināt jaunās uzvedības darbā, vai spēj saskatīt, kā tas palīdz uzlabot darba izpildi.

Kā īstenot III līmeņa novērtēšanu?

1. Pirms mācībām vadītājs kopā ar padoto nosaka mācīšanās mērķus, iespējams, balstoties uz attīstības sarunu rezultātiem, kompetenču mērījumiem utt., taču jebkurā gadījumā vadītājam varētu palīdzēt arī pavisam vienkārša formula – izanalizēt visu darba procesa posmus, katrā no tiem uzdot trīs jautājumus un noformulēt atbildes:

- kas darbiniekam jāsāk darīt, ko viņš līdz šim nav darījis?
- kas darbiniekam jāpārtrauc darīt, ko viņš ir darījis līdz šim?
- kas darbiniekam jā dara savādāk, nekā viņš ir darījis līdz šim?

Pēc programmas (atvēlot pietiekami daudz laika jaunās uzvedības ieviešanai darbā) noskaidrot līdzīgus jautājumus:

- vai darbinieks ir sācis darīt to, ko viņš nedarīja līdz šim?
- vai darbinieks ir pārtraucis darīt to, kas bija jāpārtrauc?
- vai viņš dara savādāk to, kas bija jāmaina?

(Protams, jūs varat iedomāties, kādus resursus un kompetenci tas prasa no vadītāja. Taču – tas ir vadītāja darbs!).

2. Retrospektīvā intervija (dalībnieks, tiešais vadītājs, kolēģi, citi, ar kuriem viņš/ viņa sadarbojas). Jūs lūdzat padomāt par x uzvedību pirms un pēc mācībām, tad salīdzināt un izlemjat, vai uzvedība ir mainījusies. Jums jā jautā par specifiskiem uzvedības izmaiņu piemēriem/pierādījumiem. Jo no vairākiem avotiem jūs gūsiat pierādījumus, jo precīzāka būs liecība par darbinieka uzvedības izmaiņām darbā. Šī metode ir darbietilpīga. un tā prasa daudz resursu.

3. Speciāli veidota 180/360 grādu aptauja.

III līmeņa novērtēšana ir sarežģītāka, jo uzvedības izmaiņas darba vietā ir grūtāk novērtēt, nekā reakciju un mācīšanos tieši pēc mācību pasākuma. Jāatvēl pietiekams laiks, lai darbinieks sāktu izmantot uzvedību darbā un savāktu par to datus.

Kā jau minēju, I un II līmeņa novērtēšana ir ļoti būtiska, jo katrs līmenis nodrošina problēmu diagnostiku. Piemēram, ja dalībnieks II līmenī nav iemācījis jaunas iemaņas, tad dalībnieka reakcija I līmenī var atklāt faktorus, kādēļ tas tā noticis. Tāpat, ja dalībnieks neizmanto jaunus uzvedības modeļus, atgriežoties darbā, tad iespējams, ka dalībnieks nav iemācījis nepieciešamās iemaņas.

Ja mācās grupa, visvienkāršākais veids III līmeņa novērtēšanai ir grupas *pirms un pēc novērtēšanas dizains*, t.i. vispirms novērtēt darbinieku esošo uzvedību, tad noteikt kritērijus sagaidāmajai uzvedībai mācību programmas rezultātā un pēc mācību programmas noteikta laika posma – uzvedības izmaiņu novērošana darbā.

Iespējams izmantot arī *kontroles grupu*, t.i. novērtēt uzvedību darbinieku grupai pirms un pēc attiecīgās mācību programmas, kas veic līdzīgu darbu, taču otra grupa nepiedalās mācību programmā. Šī metode ir sarežģīta, un tā jāizmanto uzmanīgi, jo te iesaistīti daudzi psiholoģiskie un motivācijas aspekti.

III līmeņa novērtēšanas ieguvumi:

- nodrošina esošās uzvedības novērtēšanu darbā, ne tikai patika/nepatika vērtējums un mācīšanās ieguvumu apstiprinājums mācību programmas beigās. Šis ir ļoti svarīgi tajā gadījumā, ja jūs patiesi vēlaties ieviest mācību programmas ieguvumus ikdienas darbā;
- III līmeņa rezultāti ir prasība, lai varētu turpināt IV līmeņa

Kirkpatricka modelis mācību programmu efektivitātes novērtēšanai



Avots: Leslie Allan, *From Training To Enhanced Performance*, 2008

vērtēšanu;

- daudzās situācijās I, II, III līmeņa novērtēšanas rezultāti būs pietiekama liecība mācību programmas derīgumam un efektivitātei. Patiesi apliecinājums ir tad, ja visu šo līmeņu rezultāti liecina par pozitīviem mācību programmas rezultātiem.

IV līmenis. Rezultāti

IV līmeņa novērtēšanas mērķis ir noskaidrot, kā mācību rezultāti ir ietekmējuši biznesa rezultātu – ieņēmumus.

Diemžēl IV līmeņa novērtēšanā ir grūti un sarežģīti noteikt skaidrus pierādījumus tam, ka mācību programma ir vienīgais lielums, kam ir tieša ietekme uz biznesa rezultātu.

Jāatceras, ka mācību ieguvumu ieviešanai ikdienas darbā ir nepieciešams zināms laika periods. Šajā laika periodā var notikt arī citi notikumi, kas varētu būt cēlonis dažādiem uzlabojumiem, vai gluži otrādi – pasliktinājumiem. Šo iemeslu dēļ IV līmeņa novērtēšanā iegūtās liecības parasti nav tik ticamas, kā I, II un III līmeņa liecības, kuras ir relatīvi viegli dokumentēt.

Piemēram, IV līmeņa novērtēšanā iegūtie rezultāti uzrāda:

Nereti uzņēmumos var novērot, ka no darbiniekiem tiek prasīta uzvedības un attieksmes maiņa, bet tajā pašā laikā ir redzams, ka vadības uzvedība nemainās.

- darba kvalitātes uzlabošanos;
- augstāku ražīgumu;
- darbinieku mainības samazināšanos;
- resursu ietaupījumu;
- efektīvāku komunikāciju;
- pārdošanas rezultātu paaugstināšanos;
- sūdzību skaita samazināšanos;
- nelaimes gadījumu skaita samazināšanos;
- augstāku darbinieku un klientu apmierinātības līmeni;
- peļņas pieaugumu.

Taču ikviens var redzēt, ka katra šī uzlabojuma pamatā varētu būt arī citi aspekti.

Ja organizācijas patiešām vēlētos, lai mācību programmai būtu pozitīvi rezultāti IV līmenī, tad būtu nepieciešams to veidot kā komponentu lielākā uzņēmuma darba izpildes programmas portfeli.

Svarīga ir pierādījumu datu dokumentēšana IV līmenī, kas nozīmē datu savākšanu un apkopošanu noteiktos regulāros laika intervālos (par pārdošanas rezultātiem, darbinieku mainību, nelaimes gadījumu biežumu utt.). Svarīgi ir arī cita veida dati, kurus ir grūtāk iegūt un apkopot, taču tie ir ļoti svarīgi IV līmeņa novērtēšanā – par darbinieka attieksmi, darba dzīves kvalitāti, komunikāciju, sadarbību komandā, līderību utt.

Protams, IV līmenī tāpat kā III līmenī mācību ieguvumu novērtēšanai būs nepieciešami lielāki finansiālie, laika un emocionālie

resursi. Novērtēšanu šajos līmeņos droši vien nav nepieciešams veikt pilnīgi visām mācību aktivitātēm, **taču vismaz stratēģiski svarīgās mācību programmas noteikti būtu jācenšas izvērtēt visos līmeņos.** Tipisks piemērs šodien ir mācību projekti, kas uzņēmumos tiek realizēti ar Eiropas fondu atbalstu. Projektos tiek tērēts ne viens vien tūkstotis latu. Bet cik ir uzņēmumu, kas ir stratēģiski analizējuši šo programmu mērķus un sagaidāmos ieguvumus, kā arī pēc mācībām mēģinājuši novērtēt investīciju atdevi? Iespējams, ka būtu ļoti lietderīgi novērtēšanas procesu jau iekļaut projektā to tēmu vietā, kuras ļoti bieži izskatās haotiskas, cita ar citu pārklājas vai vienkārši ierakstītas bez pamatojuma.

Novērtēšanas plāna izstrāde

Organizācijām atmaksājas izveidot mācību novērtēšanas plānu jau mācību vajadzību analīzes fāzē: kuros līmeņos plānots veikt novērtēšanu; kādi dati būs nepieciešami, lai veiktu novērtēšanu; kā tie tiks analizēti; kas savāks nepieciešamos datus.

Gandrīz visās organizācijās var būt vadītāji, kas skeptiski izturas pret darbinieku apmācību. Iespējams, esat pieredzējuši organizācijā nebeidzamas politiskas cīņas par budžeta daļu, ko atvēlēt

mācībām. Ja jums ir pilnvaras atbildēt par darbinieku mācībām un attīstību, tad šajos gadījumos jūsu uzstādījums un skaidrojums vadības komandai par mācību rezultātu ietekmi uz biznesa rezultātiem var palīdzēt nostiprināt ticamību jūsu plāniem.

Būtiski ir arī tas, kā jūs komunicējat attīstības idejas un mācību iniciatīvas uzņēmumā. Komunicējot šīs lietas uzņēmumā, ir lietderīgi norādīt, ka tiks novērtēti mācīšanās rezultāti/ieguvumi/sasniegumi un programmas ietekme uz biznesa rezultātiem. Iespējams, ka tas var palīdzēt vairāk koncentrēties gan dalībniekiem, gan vadītājiem divos aspektos: pirmkārt, viņi redz, ka jūs cenšaties gūt nopietnu labumu mācību rezultātā, otrkārt – diez vai viņi gribēs būt grēkāža lomā, ja plānotie rezultāti izpaliks viņu pretestības dēļ.

Vēl jāpiebilst, ka, nopietni pievēršoties III un IV līmeņa novērtēšanai, nedrīkst aizmirst, ka to izmanto ne tikai darbinieku apmācības, bet arī visu līmeņu vadības mācību efektivitātes novērtēšanai. Nereti uzņēmumos var novērot, ka no darbiniekiem tiek prasīta uzvedības un attieksmes maiņa, bet tajā pašā laikā ir redzams, ka vadības uzvedība nemainās.

Kopumā, runāt par mācību ietekmi uz biznesa rezultātiem ir tikai viens šaurāks aspekts, patiesībā tēma būtu jāskata plašāk – kā mācības var ietekmēt uzņēmuma kultūras un pārmaiņu procesus kopumā, tādejādi atkal atgriezties pie pamata jautājuma par organizācijas mērķiem un biznesa rezultātiem. **BP**



ko izvēlēties – fokusa grupu vai padziļinātu individuālu aptauju?

Mārketinga pētījumiem pēdējā desmitgadē ir daudz lielāka nozīme nekā agrāk, jo līdzīgu produktu daudzums ir milzīgs. Šodien pircēji ir izvēlīgi un prasīgi. Viņu uzvedība brīžiem šķiet neprognozējama, tādēļ nozīme ir visam, sākot no iepakojuma un beidzot ar piegādi. Pat šajā krīzes laikā cena nav galvenais izvēles kritērijs, un ir svarīgi zināt, kā strādā reklāma, pozicionēšana, diferenciacija un citi mārketinga elementi.

Mārketinga pētījumi ir funkcija, kas iegūst informāciju un kā tilts savieno uzņēmumu ar tā produktu lietotājiem. Informācija tiek izmantota ļoti daudzveidīgi – lai realizētu uzņēmuma vēl neizmantotās iespējas, risinātu mārketinga problēmas, izstrādātu jaunus produktus, precizētu un novērtētu jau esošos, kontrolētu mārketinga pasākumu norisi, saprastu, vai uzņēmuma mārketinga stratēģija darbojas kā process. Mārketinga aktivitātes būs veiksmīgas tikai tad, ja uzņēmuma vadība būs labi informēta par saviem pircējiem visos mērķa tirgos. Bez pētījumiem nevar izveidot mārketinga stratēģiju un kontrolēt tās izpildi.

Mazo uzņēmumu īpašnieki sašutuši teiks, ka viņu peļņa nav tik liela, lai atļautos tādu greznbū kā mārketinga pētījums. Tā tas ir, tādēļ cilvēkam, kas uzņēmumā atbild par mārketingu un par komerciālajām lietām, būtu jāpārzina mārketinga pētījumu metodes. Piemēram, šodien informatīvās tehnoloģijas pat ļoti maziem uzņēmumiem sniedz lielas iespējas informācijas iegūšanai. Problēma ir tā, ka atbildīgie darbinieki bieži pretojas pētījumu veikšanai, aizbildinoties, ka tas ir sarežģīti un dārgi, bet galvenais iemesls ir papildus darbs. Ja mārketinga speciālists ir profesionāls, tad nelielus pētījumus viņš var veikt pats, un ne vienmēr pētījumiem ir jābūt dārgiem. Salīdzinoši lēta ir sistemātiska novērošana un fokusa grupu izmantošana, kā arī grāmatvedības datu analīze. Veicot aptaujas, var aicināt palīgā augstskolu studentus, kuri labprāt to darīs savas prakses laikā, iegūtie dati viņiem palīdzēs uzrakstīt diplomdarbu. Protams, ka nelieli tēriņi vai papildus slodze būs vienmēr, bet mārketinga pētījumu izdevumi attaisnojas brīdī, kad ir jāpieņem svarīgi lēmumi. Vadītāji, kas iesāk to darīt, pavisam drīz nonāk tādā kā atkarībā, jo redz reālo nozīmi un atdevi.

Mārketinga direktoram, lai viņš sekmīgi veiktu savus darba uzdevumus, ir jāpārzina pētījumu metodes neatkarīgi no tā, vai tos vadīs viņš pats, vai tie tiks pasūtīti pētījumu aģentūrā. Viņam ir jāzina to norise, izlases veidošanas principi, pētījuma plāna sastādīšana, anketu sagatavošana un iegūto datu interpretēšana. Tikai un vienīgi informācija vadībai palīdz pieņemt vispareizākos lēmumus, un mārketinga speciālista pienākums ir to nodrošināt. Mārketinga pētījumi pilda trīs svarīgus uzdevumus: apraksta, izskaidro, prognozē.

Aprakstīt nozīmē iegūt informāciju par to, kāda ir situācija tirgū, kāds ir mērķa tirgus pēc demogrāfiskām un psihogrāfiskām pazīmēm. Aprakstot situāciju, ir vieglāk pieņemt trīs veidu lēmumus:

1. Vai vajag mainīt stratēģiju. To rāda pārdošanas procesa raksturojumus/monitorings.
2. Kā precīzi segmentēt tirgu un stimulēt produktu noietu. To izdarīt ir iespējams, veidojot detalizētus mērķa grupu aprakstus.
3. Vai ir nepieciešams veikt dziļākus un sarežģītākus pētījumus.

Izskaidrot nozīmē atrast cēloņus – seku sakarības tajos gadījumos, kad uzņēmuma vadība vēlas saprast, kādu faktoru, darbību vai notikumu ietekmē ir mainījusies situācija tirgū un patērētāju uzvedībā. Tie ir kauzālie pētījumi, kas visbiežāk tiek veikti kā eksperimenti.

Aprakstīšanas un izskaidrošanas nozīme palielinās, ja uz to bāzes var būtēt nākotnes prognozes.

Ir trīs veidi, kā iegūt pirmreizējos datus. Pirmkārt, pētījumu darbs, piemēram, empīriskā novērošana, padziļināta atsevišķu personu aptauja, darbs ar fokusa grupām. Otrkārt, aprakstošie jeb deskriptīvi pētījumi, piemēram, aptauja, faktoranalīze, paneļanalīze. Treškārt, eksperimentālie pētījumi.

Divas populāras pētījumu metodes ir padziļināta individuālā aptauja un fokusa grupas. Pietiekoši profesionāls un pieredzējis mārketinga speciālists to var veikt saviem spēkiem.

Padziļināta individuālā aptauja

Padziļināta individuālā aptauja nozīmē ilglaicīgu, darbietilpīgu procesu, kura laikā tiek strādāts ar nelielu respondentu skaitu. Ar katru no viņiem darbs norit atsevišķi, individuāli. Izmantojot šo metodi, tiek uzdoti slēptie jautājumi. Intervētājs neko nesaka priekšā, līdz ar to ievirzīšana konkrētas atbildes sniegšanā ir minimāla. Svarīgs ir respondenta viedoklis, izmantotās frāzes, emocijas, lai iegūtā informācija nebūtu tendencioza. Tā ir konkrētu produktu, gadījumu, situāciju, rīcības vai piemēru padziļināta analīze, lai izprastu fenomenu, kas saistīts ar pētījuma priekšmetu. Tiek meklēts izskaidrojums, nevis pārbaudīti fakti. Veicot iegūto datu interpretāciju un analīzi, pētniekiem ir jāspēj integrēt veselumā atsevišķos informācijas gabaliņus. Piemēram, izanalizēt divu labāko un divu sliktāko pārdevēju darbu. Metode palīdz iegūt plašu un dziļu informāciju, jo 1,5 līdz 2 stundas intervētājs koncentrējas tikai uz vienu cilvēku, nevis visu grupu (aptuveni desmit respondentu). Pētījuma dalībnieks pauž tikai savu viedokli, jo viņam nav iespēju ietekmēt no apkārtējiem.

Fokusa grupa

Fokusa grupa ir diskusija. Tā jāizmanto, lai iegūtu jaunas idejas un informāciju par jau esošajiem vai jauniem produktiem un to koncepcijām. Ļoti svarīgi ir visi respondentu komentāri un emocijas, tādēļ fokusa grupas darbs parasti ar slēpto kameru tiek filmēts. Protams, par to iepriekš informējot grupas dalībniekus. Šī ir viena no populārākajām mārketinga pētījumu metodēm. Dažkārt fokusa grupas darba rezultātā tiek izvirzīta hipotēze, kura pēc tam jāpārbauda kvantitatīvā pētījumā. Šī metode ļauj iegūt informāciju, ko var izmantot aptaujas anketu veidošanā. Fokusa grupā piedalās 6 līdz 12 cilvēki. Parasti grupas sastāvs ir homogēns (bet ne vienmēr). Grupas darbu vada moderators, kurš prot stimulēt domu apmaiņu un vadīt diskusiju.

Dažkārt ir grūti izvēlēties, kuru no metodēm izmantot – padziļinātu individuālo aptauju vai fokusa grupu. Abu metožu mērķis ir maksimāli iedziļināties problēmā un iegūt informāciju, kas ir plašāka par parametriem un zināmajiem rāmjiem, uz kuru pamata mārketinga speciālists veido pētījumu, jo uzņēmumam ir nepieciešami jauni, līdz šim nezināmi fakti un idejas. Pēc ilgstošas sarunas ar profesionālu, atjautīgu un labvēlīgu intervētāju/moderatoru respondents nonāk pie netradicionālām idejām un piedāvā interesantus risinājumus.

Tabulā salīdzināts, kādos gadījumos efektīvāk izmantot vienu vai otru no šīm divām metodēm.

Fokusa grupas un padziļinātas individuālas aptaujas salīdzinājums

Faktori, kas jāņem vērā, izvēloties metodi	Situācijas, kurās pareizāk ir izmantot fokusa grupu	Situācijas, kurās pareizāk ir izmantot padziļinātu individuālo aptauju
Grupās savstarpējās attiecības	Darbs grupā veicinās un stimulēs to, lai respondenti sniegtu saturīgākas atbildes, un/vai veicinās jaunu un vērtīgu ideju rašanos	Grupās sadarbība visticamāk būs ierobežota un neproduktīva
Grupās dalībnieku vai citu ieinteresēto personu <i>spiediens</i>	Grupās dalībnieku vai citu ieinteresēto personu <i>spiediens</i> visticamāk stimulēs respondentu domas un palīdzēs precizēt citus viedokļus	Atsevišķu grupās dalībnieku vai citu ieinteresēto personu <i>spiediens</i> bremzēs pārējo reakciju un ierobežos viņus, lai atklāti paustu savu viedokli, līdz ar to iegūtā informācija būs nepilnīga vai nepatiesa
Diskusijas vai izvirzītā problēmjautājuma tēmas jūtīgums	Respondenti nav īpaši emocionāli jūtīgi pret tēmu, un viņu reakcijas uz uzdotajiem jautājumiem būs adekvātas, viņi neslēps informāciju	Izvēlētie respondenti ir pret šo tēmu tik ļoti jūtīgi, ka viņi to nevēlēsies grupā atklāti apspriest
Katra respondenta individuālo atbilžu plašums un dziļums	Lielākā daļa respondentu bez barjerām desmit minūšu laikā varēs darīt zināmu visu, ko domā izvirzītās tēmas sakarā, un visu, kas viņiem ir zināms saistībā ar to	Vēlamies iegūt maksimāli dziļu un izvērstu atbildi no katra respondenta. Tā ir situācija, kad tēma ir sarežģīta, un respondenti to labi pārzina – ir eksperti
Moderatora izturība un darba spējas	Vēlams, lai fokusa grupu no sākuma līdz beigām novada viens moderators. Svarīgi arī, lai šis cilvēks spēj novadīt vairākas grupas, kuras risina vienu un to pašu jautājumu, lai darbs viņu nenogurdina un viņš nesāk garlaikoties, nepaliek izklaidīgs	Vēlams, lai projektā piedalās vairāki moderatori, jo viens, veicot vairākas individuālas intervijas, var nogurt
Materiāli, kas stimulē respondentu reakciju	Stimulējošo materiālu kopums nav pārāk liels	Jānovērtē liels daudzums stimulējošu materiālu
Informācijas vērtība un tās saistība ar citiem biznesa elementiem	Dziļam pētījumam izvirzīta tikai viena tēma vai darbības joma, un respondentu reakciju secībai un pēctecībai nav īpašas nozīmes	Ir svarīgi, kādā veidā respondentu viedokļi, priekšstati un reakcijas ir savstarpēji saistīti, kas tos vieno
Eksperimentēšana ar aptaujas plānu	Ir pietiekoši daudz ziņu, lai izstrādātu skaidru plānu aptaujas veikšanai	Iespējams, ka pētījuma plānā nāksies veikt izmaiņas pēc katra respondenta kārtējās aptaujas
Informācijas pārbaudīšana	Personas, kuras pieņem lēmumus, jau ir pētījušas problēmjautājumu un ieguvušas netiešu informāciju no patērētājiem	Informācija, kas netieši saņemta no patērētājiem, ir salīdzinoši mazsvarīga vai tās izpētīšana nav iespējama tehnisku iemeslu dēļ
Tehniskās iespējas	Ir iespējams vajadzīgajā daudzumā sapulcināt vienuviet mērķa grupas respondentus	Respondenti atrodas tālu viens no otra vai arī tos ir grūti kaut kādu iemeslu dēļ sapulcināt vienā vietā
Izdevumi un laiks	Finansējums ir ierobežots, un pētījumam ir jānotiek ātri, jo biznesam šajā brīdī tas ir nozīmīgi	Budžets pieļauj salīdzinoši lielus izdevumus informācijas ievākšanai, un pētījuma veikšanas ātrumam nav lielas nozīmes

Fokusa grupas moderators, lai panāktu efektīvu, radošu un atklātu respondentu darbu un iegūtu vēlamus rezultātus, izmanto dažādas metodes.

1. Asociācijas, kas respondentiem uzreiz un tieši nāk prātā.

Piemēram: “Kas uzreiz jums nāk prātā, kad es saku – „āmurs”? Kas vēl? Kādas asociācijas jums rodas, kad es saku – “lielveikals”?” u.tml. (Jautājumus uzdod pēc kārtas. Nedrīkst vienlaikus uzdot divus vai vairāk.).

2. Tēlu veidošana.

Piemēram, moderators secīgi, pēc kārtas uzdod šāda veida jautājumus: “Kādi cilvēki apmeklē operu? Kas viņi ir? Kāda ir viņu dzīve? Kā jūs jūtaties, atrodoties operā? Aprakstiet savus iespaidus un pārdzīvojumus.” u.tml.

3. Jautājumi par visiem zināmā un acīmredzamā jēgu.

Piemēram, tiek uzdoti šādi jautājumi: “Ko jums nozīmē “avangards”? Kas pēc jūsu domām ir “doktor desa”?” u.tml.

4. Modelis “Cilvēks no mēness”.

Piemēram, moderators saka: “Es esmu nolaidies no mēness un neko nezinu par pannām. Aprakstiet man šo priekšmetu. Pastāstiet man par iespaidiem, ko jums kā lietotājiem rada šis priekšmets? Kāpēc man varētu rasties vēlšanās pannu iegādāties? Pārlieciniet mani par to, ka man tā ir vajadzīga, ka to nopirkt ir vērts.” u.tml.

5. Atļaujoshi un aizliedzoši apstākļi.

Piemēram: “Izstāstiet man divas vai trīs situācijas, kurās jūs nolēmtu iet uz šo “X” izstādi, un divas trīs situācijas, kad savu laiku izmantotu citādi.” u.tml.

6. Jautājumu ķēde.

Piemēram, šādi jautājumi: “Kāpēc jūs sākat pirkt abonementus uz šī teātra izrādēm? Kāpēc jums tas ir svarīgi? Vai varētu tā notikt, ka tas kaut kādu iemeslu dēļ jums vairs nebūtu svarīgi?” u.tml.

7. Scenārijs “Ideālā pasaule”.

Piemēram, moderators saka: “Uz mirkli aizmirstiet par realitāti. Kā izskatītos jūsu veidotā kečupa pudele? Kā jūs to uzlabotu? Vai pircējam no šīs pudeles varētu būt vēl kādi ieguvumi bez tiem, kas ir pašlaik? Lieciet lietā savu iztēli. Neierobežojiet sevi un nedomājiet – tas ir iespējams vai nav. Piedāvājiet visneparastākās un pārdošākās idejas!” u.tml.

8. Frāžu pabeigšana.

Piemēram, moderators dod respondentiem frāzes:

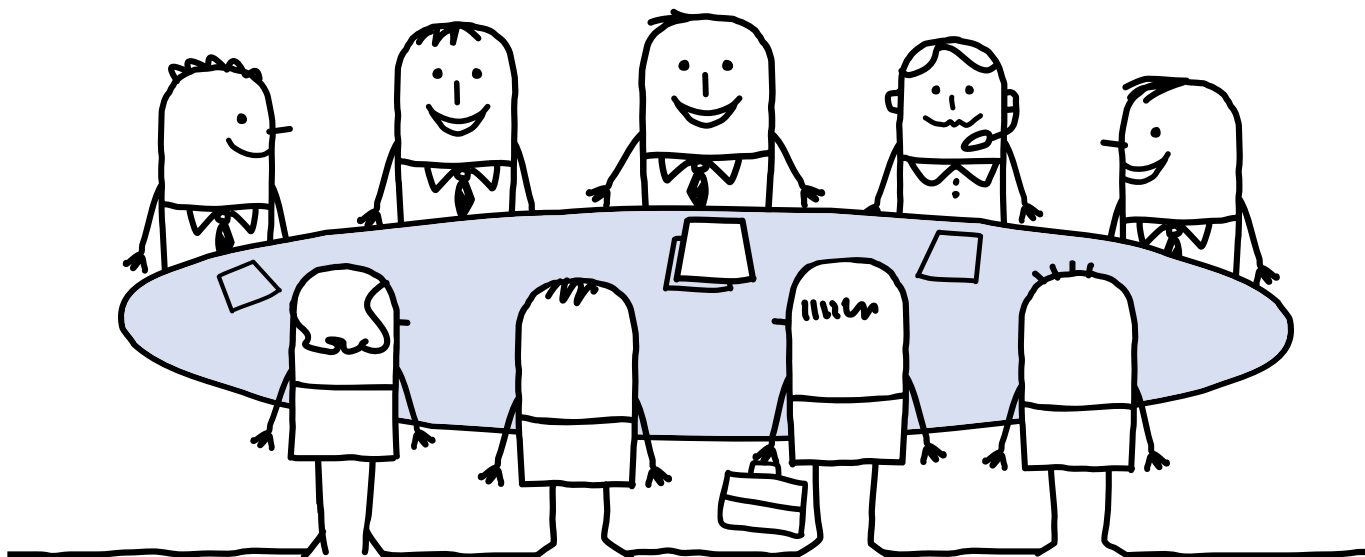
“Ideāla gulta ir tāda, kurā ...

Labākais šajā mēbelē ir...

Izmantojot šo krēslu, manī raisās sajūtas, kas u.tml.”

9. Norāde uz pretrunām.

Moderators fiksē respondentu viedokļos pretrunas un konfrontē ar viņu mainīgajiem viedokļiem. Piemēram: “Atvainojiet, bet jūs tikko runājāt par savu vēlmi redzēt uz mūsu skatuves ne tik *smagas* lugas, bet tagad slavējat šo uzvedumu par emocionālo izteiksmīgumu, dziļumu un filozofisko piepildījumu – kā jūs to skaidrotu?” u.tml. **BP**





klientu apkalpošanas kvalitāte:

nevis vajadzēja vai vajadzēs, bet

vajag!

Šodien, kad virkne uzņēmēju ir pārņēmti ar rūpēm par sava uzņēmuma darbību, pieprasījuma samazināšanos, klientu noturēšanu vai piesaisti, jautājumā par klientu apkalpošanas kvalitāti un servisu iezīmējas divas frontes: vieni, kas saka, ka par kvalitāti ir jādomā vienmēr, un otri – tā šobrīd nav prioritāte, galvenais – izdzīvot.

Kad ir īstais laiks runāt par kvalitāti? Tad, kad biznesa apjomi aug, ir jāsteidz tos apgūt, savukārt, kad apjomi samazinās, – jādomā, kā izdzīvot. Deviņdesmito gadu beigās, kad bijām ceļojumos vai komandējumos ārzemēs, bijām pārsteigti par to, ka mašīnas palaiž gājējus, ka kafējnicās mums uzsmaida un jauki apkalpo, ka bankās mūs laipni aicina apsēsties, – līdz ar to prasības pret klientu apkalpošanu, mūsu tiesībām un pienākumiem sāka pieaugt arī mūsu valsts uzņēmumos.

Vispirms vēlos formulēt nostāju pret kvalitātes vai servisa standartu ieviešanu uzņēmumā. Ne jau standarta lappušu skaitā un formātā ir būtība, bet gan tajā, cik daudz par šo saturu uzņēmuma vadība runā ar saviem darbiniekiem un kā uzņēmuma dar-

binieki izjūt šī standarta ietekmi uz savstarpējām attiecībām ar klientu.

Tas, ka runājam par kvalitāti tagad, nenozīmē, ka par kvalitāti jāsāk rūpēties brīdī, kad kaut kas neiet vai ir kādas grūtības klientu apkalpošanā. Ja jānovērtē brīdis, kad rūpes par kvalitāti klientu apkalpošanā kļūst par nepieciešamību, es vienmēr saku, ka tas laiks ir – nevis vajadzēja, nevis vajadzēs, bet vajag. Jāatzīst, ka Latvijā rūpes par klientu apkalpošanu vairāk vai mazāk mēģina izrādīt visi, bet prakse rāda, ka tie uzņēmumi, kas apkalpo lielu skaitu klientu, ar klientu apkalpošanas „caurumiem” visticamāk sastapsies biežāk. Pavisam vienkārša teorija – lai arī lielos uzņēmumos klientu apkalpo lielāks personāla skaits absolūtos

ciparos, tomēr vidēji uz vienu darbinieku sanāk apkalpot vairākus cilvēkus un pavisam cilvēki ir kļūdaini, neizvērtēt situāciju un radīt nepareizo iespaidu. Piemēram, 2009. gada pirmajā pusgadā SEB bankas filiālēs vidēji dienā apkalpojam apmēram 12 000 klientu, 80% gadījumu klients gaida rindā mazāk nekā 5 minūtes, katru stundu apkalpojam 1500 klientu visā Latvijā. Lai šādu ritmu uzturētu, nepieciešams ļoti liels uzņēmuma darbinieku ieguldījums, tāpēc vadītājam ir jāspēj izmērīt šos sākotnējos ciparus, kas būtiski ietekmē viņa padoto spēju tikt galā ar klientu apkalpošanu.

Klientu apmierinātībai ir vistiešākā sakarība ar to, kā klienti tiek apkalpoti – neatkarīgi no uzņēmuma darbības nozares. Bieži izskan, ka servisa kvalitāti īpaši uztur lielie uzņēmumi, kuriem ir pietiekoši liels budžets. Negribu, lai cilvēki jauc mārketinga izdevumus, kas, protams, ietekmē uzņēmuma tēlu, ar klientu apkalpošanas kultūras uzturēšanas izdevumiem. Servisa kvalitātes uzturēšana neprasa daudz – kvalitātes standartu zinot iekšēju dokumentu var izstrādāt paši uzņēmuma darbinieki, zinot sava uzņēmuma mērķus, misiju un vīziju. Ir jābūt pārliecībai, kurai darbinieki tic. Tas, kas prasa papildu izdevumus, ir klientu apkalpošanas mērījumi. Taču tas visticamāk ir nepieciešamas kompānijām, kuras apkalpo lielu klientu skaitu, jo visiem ar regulāri nebūs iespējams pārjautāt par lietām, kas apmierina un kas nē. Arī šos mērījumus uzņēmums var veikt pats – deleģējot darbiniekus regulāri aptaujāt klientus par šo jautājumu vai arī pasūtīt dažāda veida analīzes par klientu apmierinātību. Tas viss tiek darīts tieši tāpēc, lai uzņēmumam būtu pieejama plašāka informācija par to, kas uzlabojams attiecībā ar klientu.

Vēl kāds būtisks aspekts. Rūpēm par klientu ir jābūt jūtāmām jebkura līmeņa darbinieka apziņā – sākot ar uzņēmuma vadītāju, direktoru, prezidentu līdz pat tiem cilvēkiem, kas rūpējas par telpu tīrību un kārtību. Esmu pārliecinājies, ka bieži vien uzņēmuma vadītāji ir īpaši pārņemti ar rūpēm par klientu, bet nezina, kas notiek brīdī, kad klients tiek uzticēts darbiniekiem, kuri ir tiešie pakalpojuma sniedzēji. Pati saskāros ar apkalpošanas kultūru pakalpojumu jomā. Biju ārpus Rīgas kādā atpūtas vietā – lieliski saimnieki, kas jutās laimīgi, darot savu darbu, taču tie cilvēki, kas praktiski veica savus pienākumus, strādāja ļoti pavirši. Un es kā klients to jutu. Tātad uzņēmuma vadītājam ir jāpārliecinās, vai visu līmeņu vadītāji domā par klienta apmierinātību. Uzņēmuma vadībai jābūt noteiktiem mērīinstrumentiem, lai novērtētu sava uzņēmuma darbības kvalitāti, klientu apmierinātību, lai labs serviss nav tikai ilūzija.

Jautājumā par kvalitatīvu klientu servisu darbinieku lojalitāte bieži vien ir rādītājs, kas tieši korelē ar kvalitāti klientu apkalpošanā. Jāatzīst, ka arī jauna darbinieka ienākšana kolektīvā ietekmē viņa pārliecību par klientu apkalpošanas procesu – daudz kas ir atkarīgs no vides, kur jaunais darbinieks ienāk: ja esošais kolektīvs rūpējas par kvalitāti, tad jaunais darbinieks to uztver kā pašsaprotamu lietu. Ja kolektīvs ir negatīvāk noskaņots, tad arī jaunajiem darbiniekiem esošā kārtība šķiet norma un īpaši rūpēties par kvalitāti negribas.

Svarīgi arī novērtēt to, cik apmierināti ir darbinieki, un iespējams uzlikt to kā uzdevumu, lai darbinieki saprastu, ka viņu darba rezultātu un novērtējumu ietekmēs klientu apmierinātība. Mēs SEB bankā esam izveidojuši tādu klientu apkalpošanas novērtējumu, kas rezultātā ļauj saprast tālāko rīcību, lai servisu uzlabo-

tu. „Baltā tāfele” ir rīks, ko SEB banka kā ideju ir aizņēmusies no kolēģiem SEB grupā Zviedrijā. Šis rīks ļauj vadītājam vizuālā veidā izanalizēt rezultātu un ar komandu kopā atrast risinājumu. „Baltā tāfele” ir drīzāk diskusija, kurā komanda domā, kā konkrētās lietas darīt nākamo reizi, un darīt tās labāk. Visas idejas tiek uzrakstītas, tās saglabājas, un nākamajā reizē var novērtēt, kas ir sasniegts un definēt jau nākamo rezultātu.

Būtisks aspekts, kas ļauj uzņēmumā iekšēji saprast, vai pret klientiem esam atsaucīgi, ir tas, kā sazināties un kā izpalīdzam cits citam. Vispirms mums pašiem jābūt labi sadzīvot un saprasties, palīdzēt risināt situācijas, lai to pašu darītu arī attiecībā ar klientiem.

Ir daudz atraktīvu lietu un ideju, ko var ģenerēt bez maksas vai ar salīdzinoši nelieliem līdzekļiem, lai pastiprinātu kvalitātes „ienākšanu” uzņēmumā. Piemēram, Kvalitātes diena – pašu iniciatīva, lai kopā ar kolēģiem atkārtoti pārrunātu to, kas ietekmē klienta apmierinātību – tas ir skaidrojums par mūsu sniegtajiem pakalpojumiem, risinājumu meklēšana, sūdzību izskatīšana, cita veida komunikācija, kad mūsu klienti mūs uzrunā, kā arī tas, cik operatīvi klienti var veikt savus darījumus. Divi no plašajiem kvalitāti raksturojošiem rādītājiem SEB bankā ir darījumu skaits filiālēs un elektroniskie darījumi – SEB bankas darba laikā katru dienu tiek veikti 21 600 elektroniskie darījumi un 4 800 skaidras naudas darījumi. Vērtējam tos, lai saprastu, vai šos rādītājus uzlabojam klientam vēlamajā virzienā.

Šobrīd, kad jautājums par kredītprocēsa vadīšanu bankai ir ļoti aktuāls, bankai noteikti tas ir vislielākais izaicinājums – palīdzēt klientiem un domāt arī par sevi. Jāatzīst, ka šis ir ļoti emocionāls laiks, kas prasa ne tikai finanšu zināšanas, jāspēj būt arī labam psihologam. Cilvēki ir dažādi, šodien jāspēj ar agresiju, ar slēpšanos, bēgšanu. Ir jābūt apkalpot klientus ne tikai *labos laikos*, bet arī tad, kad ir dažādas ķibeles. Svarīgi nodrošināt klientiem iespēju paust savu neapmierinātību, jo tad ir iespējams iegūt daudz vairāk vērtīgas informācijas uzņēmuma tālākai attīstībai. Lai efektīvi apkopotu klientu viedokli, vienmēr svarīgi apzināties, kā šis viedoklis uzņēmumā var ienākt – vai tā ir mājas lapa, vai klientu apkalpošanas vieta, vai saruna pa telefonu. Ir svarīgi, lai katra sūdzība vai viedoklis nonākt pie cilvēkiem, kas rūpējas par problēmas risināšanu. 2009. gada pirmā pusgada rādītāji apliecina, ka 70% gadījumu SEB banka atbild klientiem 5 darba dienu laikā, bet, ja tomēr sūdzības izmeklēšanai ir nepieciešams ilgāks termiņš, mēs sazināties ar klientiem un informējam par to. 85% no klientiem ir apmierināti ar sniegto sūdzības risinājumu SEB bankā. SEB bankā ir skaidri definēts, cik daudz atbildības uzņemas konkrēta bankas struktūrvienība. Esam noteikuši, ka par sūdzībām nav jābaidās runāt. Tas tiek veicināts ar mērķi, lai mācītos no savām kļūdām. Uzņēmumam jābūt objektīvam – piefiksēt visas sūdzības nav iespējams, jo, pirmkārt, ne vienmēr varam definēt, vai klienta paustais ir sūdzība, otrkārt, cilvēcisks faktors – mutiskās sūdzības pierakstīšana uz papīra vai elektroniskā formātā.

Jā, kvalitāte un serviss ir emocionāls process, bet šis emocionālais process vienā mirklī, ko bieži vien grūti nošķirt, pārvēršas finansiālā rezultātā, jo apmierināti klienti ar tevi grib strādāt, grib pirkt tavu pakalpojumu un servisu un kļūst par lojāliem uzņēmuma ilgtermiņa sadarbības partneriem. **BP**

CV-Online Latvia svin 10 gadu jubileju

Darba meklētāju un darba devēju vidū jau desmit gadus populārs ir karjeras vortāls www.cv.lv. Šobrīd *CV-Online Latvia* ir vadošais interneta personāla atlases uzņēmums Latvijā, kura vortālā ir reģistrējušies vairāk nekā 290 000 lietotāju un kurā pieejama visplašākā informācija par darba piedāvājumiem.

Lūdzu, pastāstiet par savu uzņēmumu.

Uzņēmums *CV-Online* ir dibināts 1996. gadā Igaunijā. Sākotnēji tas bija tradicionāls personāla atlases uzņēmums, bet pēc gada Igaunijā tika izveidots arī karjeras vortāls. Vēl pēc diviem gadiem – 1999. gada nogalē – *CV-Online* ienāca Latvijā un drīz pēc tam arī Lietuvā un vairākās Centrāleiropas valstīs. Šogad rudenī svinēsim *CV-Online Latvia* desmit gadu jubileju.

Lielākā izaugsme uzņēmumam bija 2006. un 2007. gadā, kad darba tirgū bija novērojama vislielākā aktivitāte. Desmit gadu laikā *CV-Online* un karjeras vortāls – www.cv.lv, ir piedzīvojuši strauju izaugsmi. Vienmēr meklējam jaunas iespējas, jo mūsu mērķis ir lietotājiem draudzīgs vortāls ar ērti atrodamu nepieciešamo informāciju gan darba meklētājiem, gan darba devējiem. Šobrīd *CV-Online* ir Latvijā visapmeklētākais karjeras vortāls

starp līdzīgiem interneta resursiem, pateicoties vislielākajam darba sludinājumu klāstam un lielākajai publiski pieejamai CV datu bāzei Latvijā. Vortālā pieejami vairāki simti darba sludinājumu gan darbam Latvijā, gan ārvalstīs, un tas padara vortāla saturu daudzpusīgu un atbilstošu plašam darba meklētāju interesēm.

CV-Online ir kā sava veida starp darba meklētājiem un darba devējiem. Darba meklētāji reģistrējas *CV-Online*, publicē savus CV datu bāzē un piesakās uz izsludinātajām vakancēm. Papildus tie var pieteikties uz apmācībām, pārbaudīt savu kompetenci ar dažādu testu palīdzību (piemēram, visatbilstošākā amata tests, virtuālā darba intervija), kā arī piedalīties dažādos forumos un konkursos.

Darba devējiem ir iespēja izmantot plaša spektra personāla atlases risinājumus. Darba devējs var saņemt visu komplektu, jo

mēs sniedzam pilnu personāla atlasē procesu darba devēja vietā, sākot no CV atlasē, darba intervijām un beidzot ar kandidātu novērtēšanu dažādu testu veidā. Darba devējs var izvēlēties arī minimālu atbalstu no mūsu puses, *CV-Online* tiek izmantots kā darbinieku meklēšanas resurss, kas ietver darba piedāvājumu publicēšanu karjeras vortālā un piekļūšanu darba meklētāju CV datu bāzei. Mūsu sniegto pakalpojumu portfoliо tiek nepārtraukti pilnveidots, pielāgojoties klientu vajadzībām. Tiek piedāvāta arī t.s. ekonomiskā CV atlasē jeb ātrs rezultāts ar pēc iespējas minimāliem līdzekļiem, piemēram, šobrīd, kad atsaucība darba sludinājumiem ir liela. Šādā gadījumā mēs piedāvājam sniegt atbalstu pirmajā personāla atlasē posmā, atlasot tikai piemērotāko kandidātu CV no visu kandidātu kopuma jau dažu dienu laikā.

Kāds ir pats komplicētākais pakalpojums, ko piedāvājat darba devējiem?

Tā noteikti varētu būt darba devēja vajadzība pēc sarežģīta darba profila speciālista īsā termiņā, kas ietver ne tikai pilnu personāla atlasē, bet arī nozares padziļinātu izpēti un, iespējams, profesionālu pārvilināšanu jeb t.s. *headhunting*. Pieņemot darbā *CV-Online* atlasītu kandidātu, uzņēmums saņem arī *CV-Online* pakalpojuma garantiju. Garantija paredz, ka tad, ja darba tiesiskās attiecības tiek pārtrauktas ar darbinieku noteiktā laika periodā un noteiktu iemeslu dēļ, mēs atsāksim šīs vakances kandidātu meklēšanu bez papildus atlīdzības. Paralēli tam var tikt organizēta vakances popularizēšanas kampaņa *CV-Online* karjeras vortālā, lai pievērstu darba meklētāju uzmanību konkrētajai vakancei. Iespējas ir visdažādākās – sākot ar vakances izcelšanas konkrētajā profesijā kategorijā, īpaša sludinājuma banera izvietojumu un beidzot ar reklāmas e-pasta izsūtīšanu iepriekš definētai mērķauditorijai.

Kāda ir laba savedēju komanda?

Pirmām kārtām, ikvienam personāla atlasē uzņēmumam vissvarīgākā ir personāla atlasē speciālistu kvalifikācija un darba pieredze. Nenoliedzami svarīgi ir arī klientu apkalpošanas speciālisti un konsultanti, kas palīdz klientiem orientēties pakalpojumu klāstā un spēj piedāvāt tieši viņu nozares un vakances specifikai piemērotākos risinājumus. Runājot par *CV-Online*, mūsu personāla atlasē speciālisti var lepoties ar desmit gadu pieredzi personāla atlasē un vadības jomā. Savos organizētajos semināros dalāmiēs zināšanās ar darba meklētājiem un bezdarbniekiem par to, kā gūt vislabākos panākumus darba tirgū, kā profesionāli pareizi



Aivi Brodiņš



sagatavot motivācijas jeb pieteikuma vēstules un CV, kā uzvarēt darba intervijā. Mēs lepojamies arī ar lojāliem darbiniekiem. Vidējais darba stāžs *CV-Online* ir trīs gadi, un darbinieku rotācija ir ļoti zema. Esam saliedēta komanda, spējam tādu piedāvāt arī saviem klientiem. Kopumā mūsu uzņēmumā esam trīspadsmit darbinieki, no kuriem tieši ar personāla atlasu un uzņēmuma pakalpojumiem strādā deviņi darbinieki.

Cik liels ir jūsu klientu loks?

Šobrīd mūsu pakalpojumus izmanto vidēji 350 klienti – darba devēji, publicējot vortālā vairāk nekā 500 darba sludinājumu, kas pieejami ik dienu. Pašreizējā darba tirgus situācijā šis skaits ir liels, pat ja salīdzinām ar 2007. gada darba sludinājumu skaitu, kas ik dienu bija vairāk nekā 1700. Desmit gadu pastāvēšanas laikā *CV-Online* karjeras vortālā ir tikuši publicēti vairāk kā 85 000 darba sludinājumu, no kuriem 40% – 2007. gadā un 27% – 2008. gadā.

CV-Online klienti ir gan mazie, gan vidējie, gan lielie uzņēmumi vietējā un ārvalstu tirgū. Mūsu klienti ir arī praktiski visas Latvijas personāla atlasēšanas kompānijas, jo izmanto pie mums pieejamos resursus – mūsu darba meklētāju CV datu bāze ir lielākā Latvijā. Ievietoto CV skaits jau tuvojas 100 000. Gan darba devēji, gan personāla atlasēšanas uzņēmumi iegādājas piekļuvi šai datu bāzei uz

konkrētu laika periodu, kas var būt, sākot no nedēļas līdz pat 12 mēnešiem.

Kopsummā *CV-Online* pastāvēšanas laikā mūsu pakalpojumus ir izmantojuši vairāk nekā 5000 klientu – darba devēju. Svarīgākais, ka lielākā daļa šo uzņēmumu mūsu pakalpojumus izvēlas atkārtoti, ko noskaidrojām, veicot pētījumu. Izrādījās, ka atkārtoti mūsu pakalpojumus izvēlas gandrīz 80% uzņēmumu. Neviens nav noslēpums, ka darba tirgus krīze skārusi īpaši nesaudzīgi, tomēr pamazām jūtam pozitīvas iezīmes, jo pēdējos mēnešos darba devēju aktivitāte ir kļuvusi stabilāka, un pēdējo divu mēnešu laikā vērojams jaunu darba vakancu pieaugums.

Kādēļ citi personāla atlasēšanas uzņēmumi izmanto *CV-Online*, nevis savas datu bāzes?

Tās apjoma ziņā nevar salīdzināt ar *CV-Online*. Mūsu biznesa instruments ir tieši interneta vide, ar kuru strādājam un kuru popularizējam. Gadu gaitā tā ir kļuvusi par nozīmīgu mediju darba meklētāju vidū. Ikvienai personāla atlasēšanas kompānijai ir sava mājas lapa, tomēr mērķi un pielietojums atšķiras. Mūsu mājas lapā satiekas gan darba meklētāji, gan darba devēji, gan reklāmdevēji, un mums ir svarīgi, lai šajā nozarē tā būtu un paliktu viņu pirmā izvēle.



Vai iespējams, ka CV atrodas datu bāzē, taču kandidāts ilgstoši nesaņem darba piedāvājumus?

Jā, un tam varētu būt pat vairāki izskaidrojumi. Pirmkārt, ir vakances, kas reti tiek izsludinātas, piemēram, sabiedrisko attiecību speciālisti. Šim darba meklētājam ir jāapzinās, kā darba devēji izvēlas darbiniekus – iespējams, vislabākais resurss būs profesionāļu apvienības. Otrkārt, gadījumos, kad darba meklētāja CV atrodas CV datu bāzē un ir pieejams darba devējiem, taču konkrētais darba meklētājs pēc sava statusa ir izvēlēties būt pasīvs darba meklētājs, jo, iespējams, jau strādā, tomēr tādējādi demonstrē, ka būtu ieinteresēts izskatīt darba piedāvājumus. Jāatzīst, ka negaidīti darba piedāvājumi tomēr ir reta parādība. Vēl jo vairāk tādēļ, ka darba devējs visbiežāk sagaida potenciālā darbinieka iniciatīvu un ieinteresētību kā vakancē, tā darbā. Nenoliedzami svarīgi ir arī tas, kā tiek noformēts CV un motivācijas vēstule. Pēdējie mūsu veiktie pētījumi rāda, ka darba devēju vērtējumā CV un motivācijas vēstules ir diezgan nekvalitatīvas. Veiksme darba meklējumos bieži ir atkarīga no tā, kā šī informācija ir sagatavota, un, protams, cik kandidāts ir atbilstošs konkrētai vakancei. Esam gandarīti, ka ir arī ļoti daudzi veiksmes stāsti par cilvēkiem, kas ir atraduši darbu ar *CV-Online* starpniecību.

Vai jums ir daudz konkurentu?

Mums daudz svarīgāks, šķiet, nevis konkurentu skaits, bet gan

spēku samērs. Ir konkurenti, kuriem interneta personāla atlases pakalpojumi ir galvenais darbības virziens, citiem tas ir tikai viens no daudziem darbības virzieniem. Šobrīd tirgū ir četri spēlētāji. Piemēram, publiskotie nozares pārstāvju finanšu rezultāti par 2008. gadu rāda, ka *CV-Online* tirgus daļa pārsniedz 50%, un tai ir tendence pieaugt ar katru gadu. Un te sākas mūsu veiksmes stāsts, jo, piemēram, 2008. gadā nozarē kopumā bija vērojams kritums par 15%, savukārt mēs spējam saglabāt savu apgrozījumu 2007. gada līmenī, un *CV-Online* kritums bija tikai 1%. Tā kā pagājušajā gadā mēs esam spējuši noturēt apgrozījumu un tirgus daļu, tas ir vislabākais rādītājs mūsu veikspējai, neskatoties uz situācijas izmaiņām darba tirgū. Lai arī šobrīd apjomi ir mazāki vispārējās ekonomiskās situācijas un darba tirgus kontekstā, darba apjomam un klientu skaitam pēdējos mēnešos atkal ir tendence pieaugt.

Vai šobrīd Latvijā tiek atvērti jauni uzņēmumi, kuros ir nepieciešams lielāks skaits darbinieku?

Uzņēmumi ekonomiskās situācijas kontekstā biežāk saskaras ar uzņēmuma reorganizāciju, kuru dēļ darbinieki tiek meklēti nevis paplašināšanās nolūkā, bet gan, lai optimizētu cilvēkresursus, noņemot neefektīvu darbaspēku pret augstāk kvalificētu. Arī krīzes laikā Latvijā tiek dibināti jauni uzņēmumi, kuri izsludina pat 20 vakances. Pārsvārā gan tie ir ārvalstu uzņēmumi, neskatoties uz



to, ka ekonomiskais klimats Latvijā ir diezgan slikts, un starptautisko ekspertu novērtējums nav pārāk pozitīvs.

Kādas ir, jūsuprāt, tipiskākās kļūdas, ko pieļauj uzņēmumi personāla atlasē?

Lai cik dīvaini tas nebūtu, nereti vislielākās grūtības darba devējiem sagādā nākamā darbinieka amata un tā apraksta formulēšana un sagatavošana. Ja mēs veicam atlasīšanu pēc kāda konkrēta darba devēja izstrādāta profila, tad beigās var izrādīties, ka uzņēmumam tomēr vajadzēja cita profila darbinieku. Pēc tam secinām, ka uzņēmuma vadība pati neizprot konkrētā amata uzdevumus un pienākumus. Mēs tikko veicām pētījumu, kurā diezgan liels procents respondentu atzīst, ka viņi ir atteikušies no darba piedāvājuma, jo darba devējs ir uzdevis jautājumus, kas tieši neattiecas uz konkrēto vakanci, tie ir pārāk personīgi, rezultātā uzņēmums nav radījis kompetentu, profesionālu iespaidu. Neskatoties uz to, ka darba tirgū šobrīd dominējošās pozīcijas ieņem tieši darba devējs, arī viņiem ir jāpiedomā pie tā, kā tie prezentē sevi kandidātam. Latvijas darba tirgus ir neliels, un arī darba meklētāji izvērtē darba devēju reputāciju pirms pieņemt darba piedāvājumu.

Kādus vēl faktus atklāj jūsu veiktais pētījums?

Pētījuma mērķis bija noskaidrot darba devēju aktuālo viedokli par kandidātu kultūru darba meklējumos un uzvedību darba intervijās, kā arī darba meklētāju viedokli par potenciālajiem darba devējiem. Tas parādīja, ka lielākā daļa darba devēju (ar dažu procentu izņēmumu) uzskata, ka saņemtie CV un motivācijas vēstules ir sastādīti nekvalitatīvi un neatbilstoši vakances prasībām. Turklāt darba devēji motivācijas vēstules uzskata par ļoti svarīgu

darba pieteikuma daļu, bet tikai 40% no aptaujajajiem darba meklētājiem to raksta regulāri. Darba devēji vēlas, lai motivācijas vēstules būtu individuāli uzrakstītas konkrētajai vakancei, nevis viena universāla daudzām vakancēm. Tā saucamās universālas motivācijas vēstules ir ļoti izplatītas, un jāatzīst, ka tā ir izteikti negatīva parādība. Tas parāda darba meklētāja attieksmi. Pats darba sludinājums satur visus nepieciešamos atslēgas vārdus, lai uzrakstītu labu motivācijas vēstuli. Finālā darba meklētājs sastopas ar atteikuma vēstuli un ir pārsteigts par faktu, ka nav ticis uzaicināts uz interviju, jo universālā motivācijas vēstule šķita gana laba. Ikvienai vakancei ir jāpieiet individuāli.

Tāpat pētījums parāda biežākos atteikuma iemeslus pēc tam, kad kandidāts ticis ar darba devēju darba intervijā. Par galvenajiem iemesliem darba devēji uzskata: negatīvismu (15%), ieinteresētības trūkumu vakancē (14%), nespēju pietiekami precīzi atbildēt uz konkrētiem jautājumiem (13%), nepatiesas informācijas sniegšanu, kas atklājas intervijas laikā (visbiežāk par valodu zināšanām un darba pieredzi) (13%), zināšanu trūkumu par vakanci un/vai uzņēmumu (10%). Aptauja norisinājās šā gada vasarā, un tajā piedalījās 164 uzņēmumu vadītāji un personāla daļu vadītāji, kā arī 5405 darba ņēmēji, no kuriem 60% pēdējā gada laikā bijuši aktīvi darba meklētāji.

Kādēļ jūs veicāt šādus pētījumus?

Tā ir svarīga mūsu darba specifika, turklāt tam ir pavisam skaidri mērķi – tā kā mēs vadām arī seminārus gan darba meklētājiem, gan citām auditorijām, mums ir svarīgas aktualitātes darba tirgū, kā arī darba ņēmēju un darba devēju attiecības. Nereti pētījums var dot pamatu jauna pakalpojuma piedāvāšanai. Vadoties pēc

situācijas darba tirgū un darba ņēmēju aktuālajām vajadzībām, ieviesām bezmaksas pakalpojumu “Karstās stundas” otrdienās un ceturtdienās, kad mūsu personāla atlases speciālisti sniedz bezmaksas konsultācijas pa tālruni darba meklētājiem visdažādākajos ar darba meklēšanu saistītos jautājumos. Kā maksas pakalpojumu esam ieviesuši divu dienu seminārus „Profesionāls ceļvedis darba meklētājiem”, kā arī piedāvājam individuālas konsultācijas, kurās izskatām konkrētus gadījumus un situācijas.

Vai arī šogad gaidāms konkurss „Pārdošanas guru”?

Jā, jau šobrīd norit sagatavošanās darbi konkursa rīkošanai. Kā līdz šim, tam būs divas kārtas. Pirmā kārtā norisināsies interneta vidē, kurā ir jāatbild uz dažādiem ar pārdošanas meistarību saistītiem jautājumiem. Tiek modelētas pārdošanas situācijas. Daļēnīkam zināmā laika periodā ir jāiesniedz savas atbildes, kuras vēlāk izvērtē konkursa žūrija sešu līdz septiņu profesionāļu sastāvā. Konkurss „Pārdošanas guru” notiks jau septīto gadu, un tam ir savs fanu pulks, kas tajā mēģina spēkus katru gadu. Bieži vien personāla atlases speciālisti to uzskata par lielisku motivācijas lādiņu uzņēmuma pārdošanas komandai, kā rezultātā piesakās pat vairāki darbinieki no viena uzņēmuma. Pirmajā kārtā parasti piedalās ap 1000 atbilstošu iesūtītāju, otrajā kārtā tiek noskaidrota aptuveni puse labāko. Savukārt konkursa finālā tiek izvirzīti desmit labākie pārdošanas profesionāļi, kas klātienē sacenšas konkursa praktiskajā daļā. Tajā finalistiem pārdošanas simulācijā ir jāpārdod klientam pārdošanas kāda prece vai pakalpojums. Finalistiem ir iespēja sagatavoties dienu iepriekš. Lielākā daļa „Pārdošanas guru” uzvarētāju vēlāk veidojuši veiksmīgu karjeru, kāpjot pa karjeras kāpnēm un saņemot labus darba piedāvājumus. Konkursa žūrija atzina, ka pagājušā gada „Pārdošanas guru” uzrādīja ārkārtīgi augstu pārdevēju profesionalitāti. Esmu pārliecināts, ka pašreizējā ekonomiskā situācija rada aizvien jaunus pārdošanas profesionāļus.

Kādas ir jūsu attiecības ar pārdošanu?

Pārdošanas meistarībai manā karjerā bijusi izšķiroša nozīme, jo, pateicoties tai, šobrīd esmu šajā amatā. Darbu pārdošanas jomā vienmēr esmu uzskatījis kā nemitīgu izaicinājumu. Šogad aprit jau septiņi gadi, kopš strādāju *CV-Online*. Sākumā biju klientu konsultants, pēc tam – lielo klientu konsultants, vēlāk kļuva par pārdošanas vadītāju. Vislielākais izaicinājums pārdošanas vadītāja amatā bija izvirzīt Latviju starp citām *CV-Online* pārstāvētajām valstīm pirmajā vietā pēc apgrozījuma rādītājiem. Kopš pagājušā gada esmu uzņēmuma biznesa attīstības vadītājs, kas iezīmē vēl daudz plašāku spektru – ne tikai pārdošanas rādītāju palielināšanu, bet arī izaicinājumus nozares tirgū.

Kādas ir jūsu prognozes par situāciju Latvijas darba tirgū?

Darba meklētāju un bezdarbnieku skaits Latvijā turpinās pieaugt vēl vismaz gadu, jo situācija darba tirgū parasti turpina pasliktināties vēl kādu laiku pēc tam, kad jau sasniegts zemākais lejupslīdes punkts ekonomikā. Saskaņā ar publiski pieejamiem datiem bezdarbs valstī šobrīd pārsniedz 12%, un līdz nākamā gada beigām tas varētu pieaugt līdz 16%. Bezdarba līmenis arī pēc tam pietiekami ilgu laiku paliks augstā līmenī, jo, visticamāk, Latvijai būs raksturīgs tāds ekonomikas atveseļošanās scenārijs,



kurā strauja krituma fāzei sekos zināms stagnācijas periods.

Lai arī vēl ir pārāgri runāt par būtisku izaugsmi darba tirgū, pēdējos mēnešos esam novērojuši pozitīvu tendenci – darba piedāvājumu skaits vairs nesamazinās un brīžiem pat nedaudz palielinās. Nemainīgi pieprasītākā profesija ir pārdošanas speciālisti, jo ikviens uzņēmums, it sevišķi krīzes apstākļos, vēlas palielināt pārdošanas apjomus un attīstīt veiksmīgu sadarbību ar klientiem. Turpinot attīstīties jaunākajām tehnoloģijām, ļoti pieprasīti ir IT speciālisti. Darba tirgū ir augsts pieprasījums arī pēc vidējā līmeņa vadītājiem, kuri spētu reorganizēt uzņēmumu vai tā nodaļu un uzlabot peļņas/apgrozījuma rādītājus.

Lai arī oficiālie dati liecina, ka vidējais atalgojums valstī šā gada pirmā ceturksnā beigās ir samazinājies par 10%, salīdzinot ar pagājušā gada pēdējo ceturksni, mūsu rīcībā esošā informācija liecina par lielāku algu samazinājumu – vidēji par 20-40% atkarībā no krituma konkrētā nozarē. Savukārt vēl jaunāki darba tirgus pētījumi liecina, ka pēdējā gada laikā alga ir samazināta gandrīz 70% uzņēmumu. Atalgojuma samazinājums valstī turpinās samazināties vēl vismaz gadu. Tāpat jāņem vērā, ka darba samaksas statistiku ietekmē tā saucamais aplokšņu algu jautājums. Vienlaikus jāuzsver, ka dažām no pieprasītākajām profesijām atalgojums paliks līdzšinējais vai turpinās pieaugt, piemēram, IT un finanšu speciālistiem. **BP**



kāpēc vadītāji neveda?

Tautas novērojums: ja jūsu boss optimistiski paziņo par to, ka viņam radusies perspektīva ideja, tad ļoti iespējams, ka jums būs jādara apnicīgs un bezjēdzīgs darbs

Ar jautājumiem par ietekmi uz citu cilvēku domāšanas veidu vai uzvedību ir aizņemti līdz pat 70% no pieauguša cilvēka domām. Ir pat cilvēki, kuru tiešajos pienākumos ietilpst ne tikai domāt par ietekmi, bet īstenot šo ietekmi arī praksē. Šādus cilvēkus pieņemts saukt par «vadītājiem». Lūgums nejaukt šo terminu ar citu, ne mazāk izplatītu - «priekšnieks».

Ja:

- jums nerodas problēmas ar jūsu darbinieku vadīšanu;
- jūs neesat pārslogots ar pašreizējiem darbiem;
- jūsu padotie jums nepiespēlē tos lēmumus, kas ietilpst viņu kompetenču robežās;
- jums ir laiks padomāt par perspektīvām un īstenot tās dzīvē;
- jūs protat ievērot pareizu *distanci*, apvienojot darba un privātās attiecības;

- jūs precīzi kontrolējat darba procesus;
- jūsu padotie ir centīgi, ar augstu atbildības sajūtu un savu pilnvaru robežās izrāda saprātīgu iniciatīvu;
- jūs varat ne tikai uzskaitīt galvenos vadības *instrumentus*, bet arī apzināti tos pielietojat, atvēlot tam nepieciešamo laiku savā darba grafikā,

tad jūs varat arī nelasīt šo rakstu.

Jūs esat laimīgs izņēmums, kas tikai diemžēl apstiprina patiesību: «Vairums vadītāju vadīšanai atvēl satraucoši maz laika». Ar atbildīgo sekām sev un tam darbam, kam viņi sevi veltījuši.

Mēģināsim tikt skaidrībā ar terminiem. Par «*priekšnieku*» var saukt cilvēku, kam ir padotie. Par «*vadītāju*», savukārt, tiek uzskatīts tas, kas šos pašus padotos prot vadīt un ar savu prasmju palīdzību panāk nepieciešamo rezultātu konkrētā situācijā. Mana trīspadsmit gadus ilgā prakse, vadot grupu, kā arī individuālās



nodarbības dažādu līmeņu vadītājiem, ļauj izdarīt secinājumu: savā praktiskajā darbībā vadītāji nav tuvu ideālam. Kas ir tas, kas apzinīgiem, gudriem, atbildīgiem un mērķtiecīgiem cilvēkiem traucē nodarboties ar saviem tiešajiem pienākumiem?

Galvenās efektīvas vadības problēmas

Problēma Nr. 1: «Ikkara sindroms»

Parasti par vadītāju tiek iecelts labs speciālists, kurš ar lielu atbildības sajūtu pilda savu darbu. Acīmredzot cerot, ka šis labais speciālists savas pozitīvās īpašības *vairo*s arī savos padotajos (kas ir tie paši – bijušie kolēģi). Tāpēc liela daļa vadītāju *labi* orientējas biznesa specifiskā, toties vadības instrumentus pārvalda, saudzīgi sakot, *relatīvi labi*: tās ir tās metodes, kuras, vadot padoto darbu, tieši ļauj organizēt kompānijas uzdevumu izpildi. Viņu zināšanu līmenis par vadības metodēm parasti atrodas *vispārējās kultūras* robežās un nav pietiekams efektīvai praktiskai pielietošanai.

Rezultāts: *vadītājs vairāk laika atvēl darbam (kuru tas labi saprot), nevis vadībai (kuru viņš izprot daudz vājāk).*

Problēma Nr. 2: «Rūgtā maize»

Tā ir iegājies, ka reti kurš padotais jūtas apmierināts, ja tam uztic kāda darba izpildi. Par savu attieksmi pret šo situāciju viņi tādā vai citādā veidā paziņo savam mīļajam bosam. Šie veidi ir dažādi: tās ir atrunas, aizvainojumi, atsaukšanās uz aizņemtību un pārslogotību, sašutums par netaisnīgu darbu sadali, sūdzības par nepietiekamu darba apmaksu, aizbildināšanās ar nemācēšanu vai nepieciešamo resursu trūkumu. Šis uzskaitījums ir bezgalīgs, jebkurš vadītājs to var papildināt no savas *kolekcijas*. Tāpēc pats vadības process neizbēgami ir saistīts ar negatīvām emocijām, kuras rodas *pārvaldes cīņas* gaitā ar padotajiem. Tomēr no pastāvīgām psiholoģiskām divkaujām vairākums normālu cilvēku negūst baudu.

Rezultāts: *vadītājs vairāk laika atvēl labi zināmam darbam (kas viņam sagādā baudu), bet ne vadībai (kas rada veselu virkni nepatīkšanu).*

Problēma Nr. 3: «Dzīves pieredze»

Katrs vadītājs saskaras ar to, ka darbiniekiem uzticētais darbs netiek izpildīts vispār vai arī tiek izpildīts nepietiekami kvalitatīvi. Rezultātā darbinieki bieži vien pievīļ savu vadītāju. Savukārt vadītājam pievilšanas rezultātā vai nu jāatbild par citu grēkiem, vai arī viss pašam jālabo un jāpadara, ieguldot necilvēcīgus pūliņus.

Rezultāts: *vadītājs nolemj neuzticēt darbu padotajiem un rēķinās pārsvarā tikai ar saviem resursiem, ko attaisno zināma paruna: «Ja vēlies, lai darbs tiktu izdarīts labi, tad dari to pats».*

Problēma Nr. 4: «Projekcija»

Kā jau iepriekš tika minēts, vairums vadītāju ir diezgan noteikti un atbildīgi cilvēki. Un, spriežot par citiem pēc sevis, automātiski saviem padotajiem piedēvē tādas pašas īpašības. Pamatojoties uz šo pieņēmumu, vadītājs uzskata, ka, uzticot darbiniekam uzdevumu, tas rīkosies apmēram tādā pašā veidā, kā pats vadītājs. Piemēram, centīgi meklēs uzticētā darba izpildīšanas veidus. Tomēr dzīvē ir diezgan liela iespējāmība, ka darbinieks liks lietā visu savu talantu, lai atrastu iemeslus, kas viņam ļautu vispār nepiepulēties. Par šiem iemesliem vadītājs uzzinās tajā brīdī, kad cerēs

saņemt uzticētā darba rezultātus.

Rezultāts: *vadītājs dod priekšroku patstāvīgam darbam, darbiniekus izmantojot tikai «pa ķērienam» vai uztic tikai tādu darbu, no kura, tēlaini izsakoties, nav ne labuma, ne ļaunuma.*

Problēma Nr. 5: «Augsta maksa»

Tā ir iegājies, ka darbinieku darba algai ir tendence nepārtraukti pieaugt. Pie tam, kopējais apmaksu pieaugums absolūti nav adekvāts kvalifikācijas pieaugumam, jo to, pirmkārt, rada pieprasījuma ažiotaža darba tirgū. Saprotams, ka šāda tendence neizraisa sajūsmu budžeta apgrūtinātiem vadītājiem. Un viņi neapzināti (vai apzināti) nolemj: ja jau maksājam TĀDU naudu, tad darbiniekam vienkārši ir obligāts pienākums radīt mērķtiecības, darba entuziasma, atbildības un tamlīdzīgus brīnumus tajā darba jomā, kas tam uzticēta. Vai vēl ir jārunā par to, cik rūgta ir vilšanās. Vadītājs konstatē (kāds pārsteigums!), ka augsta darba alga vispār neko negarantē. Principā. Un labākajā gadījumā viņš saņem nevis patstāvīgu *naudas pelnīšanas kaujas vienību*, bet gan normālu speciālistu, kurš ir gatavs strādāt nevis patstāvīgā režīmā, bet pareizi organizētā *vadības laukā*. Un tas jāizveido – uzmaniet, kam?

Rezultāts: *vadītāju pārņem skepse, aizvainojums uz visu cilvēci, un viņš strādā pats.*

Problēma Nr. 6: «Gordija mezgls»

Lai labāk izprastu vadības būtību, visvienkāršāk ir vilkt noteiktas paralēles ar matemātiku. Iedomājieties, ka jūsu priekšā atrodas *daudzstāvīga* algebras izteiksme. Lai to atrisinātu, jums nāksies izmantot dažādas metodes, tādas kā: dalīšana, kvadrātsaknes aprēķināšana, pārveidošana, kāpināšana pakāpē un tā tālāk. Tas nozīmē, ka jums ne tikai jāzina pietiekami daudz noteikumu, bet arī jāzina, kā tos pareizi pielietot, pie tam vēl noteiktā secībā. Tikai tad pastāv veiksmīga risinājuma varbūtība. Ar vadību ir gluži tāpat. Vadītājam ne tikai jāpazīst un jāprot pielietot noteiktus *instrumentus*, bet darba procesā ar vienu padoto vai veselu grupu, reizēm arī izmantot vairākus no tiem vienlaicīgi. Zināšanu sistēmas, kā likums, šeit nav: mēs visi esam mācījušies nedaudz no visa kā un kā nebūt.

Rezultāts: *vadītāji apvainojas uz «nederīgām teorijām», un vai nu paliek pie saviem patstāvīgo darbību ieradumiem, vai arī meklē «labus darbiniekus». Acīmredzot par «labu» darbinieku jāuzskata tāds, kurš spējīgs strādāt bez jebkādas vadības vispār.*

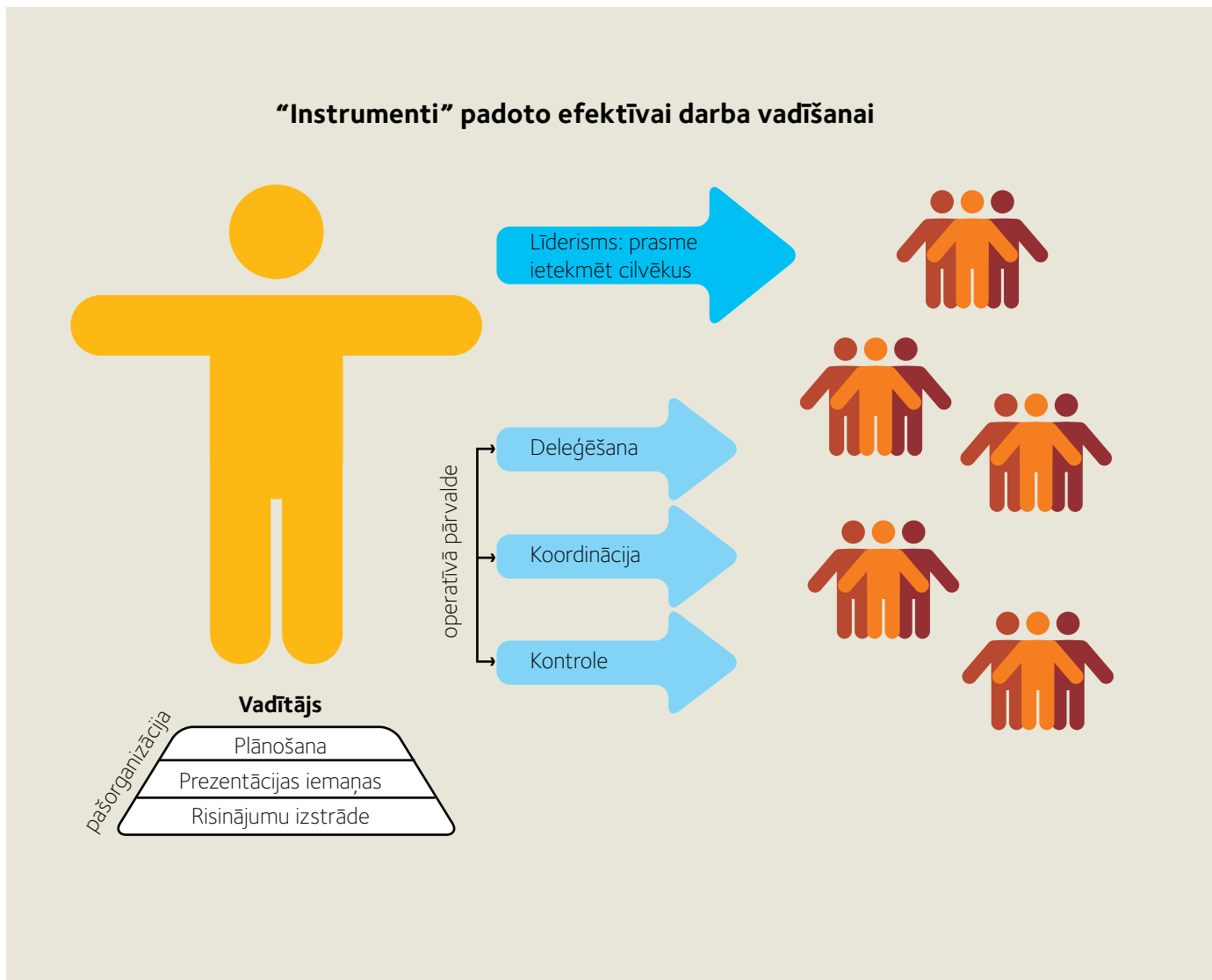
Skumji secinājumi: vadītāji vadīšanai atvēl krietni mazāk laika un enerģijas, nekā būtu nepieciešams, izvēloties strādāt paši, nevis vadīt padotos. Daudzi pat vadīšanu uztver kā sava darba nepatīkamu traucēkli. Ar to esot jānodarbojas brīvajā laikā no tā darba, ko viņi veic kā augstas klases speciālisti. Protams, tāds viedoklis skaļi netiek izteikts. Bet ne velti runā, ka rīcība ir domu kvintesence. Tādēļ, lai saprastu, ko vadītājs patiesi domā, ir pietiekami izanalizēt viņa darba laika sadali. Es vienmēr uzdodu divus pavisam vienkāršus jautājumus:

Lūdzu, uzskaitiet galvenos *vadības instrumentus*.

Lūdzu, pasakiet, cik laika nedēļā jūs veltāt to vai citu *instrumentu* pielietošanai.

Vairumā gadījumu pati jautājuma nostādne izraisa izbrīnu.

Vadītājiem zemapziņas līmenī rodas bīstama ilūzija: vadīšanas



process kompānijā notiek it kā automātiski, un jau viņu klātbūtnei vien būtu jānodrošina vēlams rezultāts. Diemžēl šīs cerības, atšķirībā no laimi nesošā pakava, neattaisnojas. Ar to vien, ka vadītājs, kas aizņemts ar savu darbu (kas nav saistīts ar vadību), atrodas blakus, ir krietni vien par maz. Rezultātā cieš kopējās intereses: vadītāji ir pārslogoti ar darbu, bet padoto darbība nav pietiekami organizēta. Problēmu, kas saistīta ar darbinieku rīcības neatbilstību cerībām, vairums vadītāju saskata ... darbiniekos, tomēr periodiska vai spontāna *slukto* darbinieku nomaīņa ar *labajiem* reti kad būtiski uzlabo situāciju kopumā. Prakse pierāda, ka tieši paša vadītāja *vadības kvalifikācija* ir galvenais faktors, kurš nosaka darbības rezultātus kopumā un ap 80% darbinieku centības līmeni (10% vienmēr strādās slukti, bet 10% - labi, neatkarīgi no vadības kvalitātes).

Rekomendācijas

Ticiet, ka personāla vadīšana – tā ir zinātne. Ja jūs to nopietni neapgūsiet, tad jūsu efektivitāte un personīgā konkurētspēja vienmēr būs atkarīga no ārējiem apstākļiem. Šī zinātne jāapgūst sistemātiski, necenšoties atrast *burvju nūjiņas*

un *laimes tabletītes*. Diemžēl šajā jomā tādas neeksistē. Ir tikai tāds jēdziens kā «profesionālisms».

Patī brīnišķīgākā motivācijas sistēma neaizstās sistemātisku vadību. Motivācija un vadība – divas neatņemamas sastāvdaļas. To nošķirta piemērošana nenodrošinās stabilu efektu, bet vienas sastāvdaļas pastiprināšana nekad neatvērs otras vājumus.

Informācija pārdomām

Pasaulē nepastāv vienotas pieejas personāla vadīšanai. Var izvēlēties daudz grāmatu, ko sarakstījuši diezgan ievērojami autori. Tajās atradīsiet līdzīgus izteicienus, bet risinājumi var būt dažādi. Tāpēc es piedāvāju ne vairāk kā vienu *instrumentu* uzskaitījuma variantu, kura zināšana nodrošinās jums efektīvu darbinieku vadību. Šis *komplekts* sastādīts vadītāju sagatavošanai personīgās sistēmas izstrādes procesā.

Diemžēl daudz brīnumu mūsu dzīvē nenotiek. Vadītājam palīdzēs tikai zināšanas, sistemātiskums to apgūšanā un neatlaidība piemērošanā, kā arī meistarības noslīpēšana. Bet tai, kā zināms, robežu nav. **BP**

dzīvie miroņi

1.daļa

2005. gadā Deivids Bolhovers sarakstīja grāmatu *Dzīvie miroņi* (*The Living Dead*), kurā apskatījis jautājumu par to, kas īsti notiek daudzos mūslaiku birojos. Proti, daudzu uzņēmumu birojos mitinās *dzīvie miroņi* – demotivēti darbinieki, kuru dzīves jēga ir bezjēdzīgi nosist garās stundas savā darba vietā, saņemt algu un reizi pa reizei pierādīt priekšniecībai savu „noderīgumu”.

Deivids Bolhovers (*David Bolchover*) ir britu rakstnieks, orators un neatkarīgs biznesa un profesionālā futbola menedžmenta konsultants. Viņš ieguvis divus maģistra grādus – pirmo biznesa administrācijā Kāsa biznesa skolā Londonā, bet otru – Krievijas politikas jautājumos Londonas Ekonomikas skolā.

Deividu Bolhoveru īpaši interesē jautājums, kā profesionālā futbola menedžmenta pieredzi pielietot biznesa sfērā, lai iedvesmotu un motivētu darbiniekus, nevis nomāktu un atsvešinātu viņus. Deivids Bolhovers pats 12 gadus nostrādājis apdrošināšanas nozarē, specializējoties vispārējā korporatīvajā stratēģijā, uzņēmumu iekšējā vadībā un biznesa attīstībā Austrumeiropā, tai skaitā naftas un gāzes sektorā. Viņš brīvi runā krieviski.

2005. gadā Deivids Bolhovers sarakstīja grāmatu *Dzīvie miroņi* („*The Living Dead*”), kurā apskatījis jautājumu par to, kas īsti

notiek daudzos mūslaiku birojos. Proti, daudzu uzņēmumu birojos mitinās *dzīvie miroņi* – demotivēti darbinieki, kuru dzīves jēga ir bezjēdzīgi nosist garās stundas savā darba vietā, saņemt algu un reizi pa reizei pierādīt priekšniecībai savu „noderīgumu”. Grāmatā runāts arī par to, ko darīt ar šiem *dzīvajiem miroņiem*, kā iedvest viņos jaunu dzīvību un palīdzēt viņiem atrast jaunu dzīves jēgu darbā.

Piedāvājam nelielu šīs grāmatas apskatu.

Pēdējais tabu

Mēs dzīvojam laikmetā, kad darbā valda nepārtraukts stress. Konkurence kļūst arvien bargāka, un uzņēmumiem, lai izdzīvotu, nākas izspiest no saviem darbiniekiem pašu pēdējo. Cilvēki kļūst par sava darba vergiem, taču cieš klusu, jo baidās, ka zau-

dēs darbu un paliks bez iztikas līdzekļiem, kamēr visapkārt viss kļūst arvien dārgāks. Vismaz tā ik dienas skandina masu informācijas līdzekļi. Un attiecībā uz daudziem tā tik tiešām var izrādīties taisnība.

Taču ļoti daudzi cilvēki dzīvo pilnīgi citādāk. Viņi var būt sīki ierēdņi, bet var ieņemt arī augstākus amatus. Viņi var saņemt ļoti maz vai ļoti daudz. Viņi var strādāt valsts sektorā un privātajos uzņēmumos. Viņi var dzīvot dažādās valstīs. Taču viņus apvieno viens – katru darba dienu viņi sēž kādā birojā. Viņi ierodas darbā un iet no tā prom precīzi pēc pulksteņa. Bet starplaiķā viņi praktiski neko nedara. Absolūti neko. Vienkārši slaistās.

Neviens nezina, ar ko viņi nodarbojas, un īstenībā tas nevienu arī neinteresē. Un neviens par viņiem nekad neuzzinās.

Jo kurš gan no laba prāta atzīsies, ka darba laikā vienkārši slaistās? Viņu darbs ir neizturami garlaicīgs un absolūti bezjēdzīgs. Viņu spējas nekādi netiek izmantotas. Iespējams, viņu personīgā dzīve ir interesanta un krāšņa, taču darbā viņi veltīgi nosit savu laiku. Viņi nedara neko, kas būtu kaut cik noderīgs. Viņi ir *dzīvie miroņi*.

Taču par to visu tiek klusēts. *Dzīvie miroņi*, liekas, ir pēdējais tabu, par ko sabiedrībā atklāti nerunā. Ņemot vērā mūsdienu televīzijas šovus, kuros, šķiet, aizliegta vairs nav neviena tēma, tas varētu likties visai dīvaini. Vai tad nebūtu jārūpējas par to, ka ļoti daudzi cilvēki ik dienas nāk uz savu biroju un tur cieš no drausmīgas, nogurdinošas un bezjēdzīgas garlaicības? Kā nekā tas ne tikai negatīvi ietekmē uzņēmuma darbu un visu ekonomiku kopumā, bet arī pamazām saēd no iekšpuses šos garlaicības upurus. Mēs pastāvīgi dzirdam par mūžīgu pārstrādāšanos un stresu, par to, cik ļoti tas ietekmē veselību un personīgo dzīvi. Bet par darba un motivācijas trūkumu, par cilvēka talantu nepietiekamu izmantošanu, par tieksmju un radošo spēju lēno nāvi, par augošo apātiju un cinismu – par to nerunā neviens.

Kas vainīgs?

Pie šīs klusēšanas ir vainojami daudzi. Un pirmām kārtām – lielo uzņēmumu līderi, kuri atrodas korporatīvās pasaules virsotnē. Viņi ir ieinteresēti pārliecināt pasauli par to, ka viņu uzņēmumu-



mos viss ir vislabākajā kārtībā, no kā izriet, ka paši viņi ir īsti supermeni. Nevienam neatzīsies, ka viņa uzņēmumā cilvēki saņem algu par neko. Piedevām maz ir tādu līderu, kas apgrūtina sevi un iedziļinās tajā, kas notiek zemākajos organizācijas līmeņos – lielam un varenam vadītājam taču nav vērts pievērst uzmanību tam, ka viņa darbiniekiem hroniski trūkst motivācijas... Arī biznesa un vadības konsultanti nekā neteiks. Stāstīt potenciālam klientam, ka viņa kompānija iegrimusi apātībā, nav tas labākais veids, kā tikt līdz līguma noslēgšanai. Un vajadzīgās pārmaiņas, ja tādas vispār iespējamas, var būt tik pamatīgas, ka klients var vienkārši nobities. Kam tas vajadzīgs?

Pieņemts uzskatīt, ka situāciju uzņēmumā vislabāk pārziņa vidējā līmeņa vadītāji. Taču arī viņi maz ko var līdzēt. Pirmkārt, *nekānedarītāji* oficiāli atrodas tieši viņu pakļautībā, un tāpēc pārāk aktīvas runas par to, ka viņu padotie slaistās, negatīvi ietekmēs viņus pašus. Otrkārt, realitāte ir tāda, ka lielajos uzņēmumos vidējā līmeņa vadītāji ne vienmēr tiek apbalvoti par savu padoto sekmēm. Un, ja arī tiek apbalvoti, tad nepietiekami. Tad kāpēc lieki piepūlēties? Šā vai tā tas neko nedos.

Bez tam vidējā līmeņa vadītājiem reti piemīt spējas vadīt citus. Viņi ir iecelti par vadītājiem tikai tāpēc, ka labi strādājuši un demonstrējuši ambīcijas. No kurienes viņiem pēkšņi rastos spējas un vēlēšanās vadīt citus cilvēkus? Tāpēc vidējā līmeņa vadītāji turpina darīt to pašu, ko līdz šim, ko viņiem patīk darīt un kas atnesis viņiem atzinību. Viņi skatās uz augšu, nevis uz leju. Daudzi no viņiem meklē ietekmīgus aizbildņus, ar kuriem sadarboties, lai izsistos vēl augstāk. Bet padotie atstāti savā ziņā – nav nekādas jēgas pētīt, ar ko viņi nodarbojas.

Visbeidzot, paši *dzīvie miroņi* arī netaisās kladzināt par savu slaistāšanos uz katra stūra. Viņiem nav izdevīgi, ja priekšniecība uzzinās, ka viņiem maksā algu par neko. Vienā mierā var palikt bez darba. Protams, viena izeja varētu būt darba maiņa, taču tāds solis saistīts ar risku un dzīves līmeņa krišanos, īpaši tad, ja ir šādas tādas finansiālas saistības.

Bez tam *dzīvajiem miroņiem* rūp pašapziņa tāpat kā pārējiem.

Darbs mūsdienās kalpo arī par kritēriju, pēc kura sabiedrība vērtē cilvēku. Tāpēc nevienam nepatiks atzīties (pat pašam sev), ka viņa sēdēšanai birojā īstenībā nav nekādas jēgas. Labāk visu dienu rosīties un censties pārliecināt gan bosu, gan sevi pašu par neaizvietojamību. Un, kad kāds paziņa sāks taujāt par darba lietām, tad visādi izmeloties, lai tik nebūtu jāsaka taisnība. Vēl vairāk – *dzīvie miroņi* bieži vien ieņem skanīgus un labi apmaksātus amatus. Kāpēc gan pakļaut to visu riskam kaut kādas patiesības dēļ?

Protams, tuviem draugiem vai ģimenes locekļiem var runāt atklātāk. Iespējams, dažs labs no viņiem juties tāpat. Taču runāt par to var tikai ar vistuvākajiem cilvēkiem, un arī tad ne vienmēr. Tieši tāpēc *dzīvo miroņu* tēma tik reti iznirst atklātībā.

2001. gadā uz TV ekrāniem parādījās britu raidsabiedrības BBC komēdijseriāls *Ofiss (The Office)*. Tas tika uzņemts dokumentālās filmas stilā par dzīvi mūsdienu birojā. Galvenais varonis Deivids Brents visiem spēkiem cenšas tikt pie augsta statusa un izlikties par modernu un veiksmīgu biznesa līderi, kura valodā skan biznesa guru žargona labākie paraugi. Taču patiesībā viņš ir tikai neveikls, par sevi nepārliecināts vadītājs, kurš nosit savu darba laiku, slaistoties kādā birojā netālu no Londonas, visu laiku iz-

saņemt lielu (vai ne pārāk lielu) naudu, tēlot mūžīgu aizņemtību un tai pašā laikā nedarīt neko... Var atcerēties veco padomju teicienu: „Viņi izliekas, ka mums maksā, bet mēs izliekamies, ka strādājam!” Bet kā ir īstenībā?

Mēs zinām, kā sauc mūsu kolēģu amatus. Bet ar ko viņi nodarbojas īstenībā? Tas mūs interesē tikai uz īsu brīdi, patiesībā nemaz nerūp. Nu labi, es slaistos, mans kabineta kaimiņš slaistās, bet pārējie taču vienmēr ir briesmīgi aizņemti? Ja cilvēks, kas strādā lielā uzņēmumā, par savu darbu runā pagalam miglaini un nenoteikti, tad pilnīgi iespējams, ka pārstrādājis viņš nav. Pilnīgi noteikti to pateikt nevar – mēs taču visu dienu nestaigājam viņam pakaļ un nevērojam, ko viņš dara. Taču realitāte ir tāda, ka cilvēki melo, tēlo aizņemtību, bet īstenībā darba laikā tikai deldē bikses un nedara neko noderīgu. Vārdi „slaistīšanās” un „laika nosīšana” te netiek lietoti nozīmē „izvairīšanās no darba”, jo visbiežāk *dzīvajiem miroņiem* vienkārši nav nekāda darāma darba, tādā nav arī, no kā izvairīties.

Mūsdienās pie tradicionālajiem *dzīvā miroņa* darba veidiem – papīru čabināšanas, plāpāšanas ar kolēģiem un skatīšanās ārā pa logu – pievienojušies arī citi laika nosīšanas paņēmieni. Piemēram, *sēdēšana internetā*. Amerikā veikto pētījumu rezultāti lie-

Neviens neatzīsies, ka viņa uzņēmumā cilvēki saņem algu par neko. Piedevām maz ir tādu līderu, kas apgrūtina sevi un iedziļinās tajā, kas notiek zemākajos organizācijas līmeņos – lielam un varenam vadītājam taču nav vērts pievērst uzmanību tam, ka viņa darbiniekiem hroniski trūkst motivācijas...

rādās pilnīgs muļķis un izsauc savu padoto dusmas. *Ofiss* kļuva par vienu no komerciāli visveiksmīgākajiem seriāliem Lielbritānijas vēsturē. Tas liecina, ka tabu, kas saistīti ar darba lietām, sāk zaudēt savu spēku, lai gan pagaidām tikai komiskā formā. Taču uzrodas arvien vairāk cilvēku, kuri saņem dūšu un sāk spriest – kāds gan viņu darbs ir īstenībā. Piemēram, ko domāt par cilvēku masveida aiziešanu no labi apmaksātiem amatiem lielās korporācijās, lai pievērstos neparedzamajam interneta biznesam, kas notika ASV 90. gadu beigās?

Tas viss liecina par to, ka lielo kompāniju darbiniekus arvien mazāk vilina perspektīva būt tikai sīkām skrūvītēm kādā lielā mehānismā, kas vienkārši sēž birosos un tēlo aizņemtību. Pēdējais tabu lēnām izzūd. Un tas savukārt dos lielu labumu gan ekonomikai, gan sabiedrībai – cilvēki, kas pašlaik nikst savos birosos un saņem naudu gluži ne par ko, sāks to pelnīt ar noderīgu un vajadzīgu darbu.

Alga par slaistīšanos

Varētu likties, ka *dzīvie miroņi* piepildījuši savu mūža sapni –

cina, ka vairāk nekā 60 % biroju darbinieku izmanto dienesta internetu personīgiem mērķiem vismaz stundu vai divas stundas dienā, ja ne vēl ilgāk. Citi avoti piemin, ka *internetā sēdēšanas* dēļ ASV ekonomika 2003. gadā zaudējusi apmēram 10 miljardus darba stundu, par kurām tiek maksāta alga. Miljoni darbinieku visu gadu par to saņem algu. E-pasta sarakste, sociālie tīkli, pat mājas lapas speciāli „biroja slaistiem”... Tas savukārt nozīmē zaudējumus, kas arī rēķināmi miljardos dolāru. Daudzi lieli uzņēmumi it nemaz nav nežēlīgi monstri, kurus interesē tikai peļņa. Tie ne tikai piecieš slaistīšanos darba vietā, bet arī to labi apmaksā, tādā veidā ciešot dubultīgus zaudējumus.

Taču vienā jaukā brīdī tas apnīk. Ko darīt, ja sēdēšana birojā apriebusies līdz *zaļiem velniņiem*? Kāda jēga no tās? Labāk laisties prom no darba vispār – paņemt slimības lapu, „pie zobārsta”, „uz sievasmātes bērēm” vai „aiz bēdām, ka miļā jūracūciņa atstiepusi kājas”. Statistika to apliecina – cilvēki visbiežāk „saslimst” pirmdienās un piektdienās, bet visretāk – trešdienās.

Cik tādu „biroja slaistu” ir? Vairāk, nekā iedomājami. Kompānija *Gallup* 2001. gadā veica virkni pētījumu, kuros noskaidro-

jās, ka apmēram 26 % kompāniju darbinieku ASV ir „iesaistītie” (lojāli, produktīvi un apmierināti ar savu darbu), 55 % – „neiesaistītie” (nesaista sevi ar savu amatu un var aiziet no darba, ja rodas iespēja), bet 19 % – „aktīvi neiesaistītie” (vilušies un neapmierināti ar savu darbu). Tas nozīmē, ka lielākajai daļai darbinieku viņu darbs nemaz neinteresē, bet daudzi to pat ienīst. Tomēr prom no darba viņi neiet – pa daļai aiz bailēm, ka neatradīs citu, tikpat labu, pa daļai savu finansiālo saistību dēļ. Savs bizness? Pārāk daudz sarežģījumu un riska. Daudz vienkāršāk ir saņemt algu un tēlot aizņemtbu. Vienlaikus pašā saknē tiek nokauta arī jaunrade un iniciatīva – alga taču tiek saņemta neatkarīgi no tā, kas ir izdarīts, tad kāpēc lieki piepūlēties? Būs kāds cits, kurš domās manā vietā. Kad cilvēku ir daudz, tad neviens no viņiem nejut nepieciešamību reaģēt uz ārējiem apstākļiem, atstājot to pārējo ziņā. Beigu beigās atbildīgo nav.

Visradošākais, ražīgākais un aktīvākais ir cilvēks, kurš ir viens. Ar to arī izskaidrojams milzīgais labums, ko sabiedrībai un ekonomikai dod uzņēmējdarbība – tai skaitā mazie un vidējie uzņēmumi. Tajos rodas visvairāk jaunu ideju, tie visātrāk reaģē uz izmaiņām un izmanto tās. Tas savukārt nozīmē izaugsmi, uzplaukumu un arvien jaunas darba vietas. Tieši jauni un nelieli uzņēmumi ir galvenais darba vietu avots mūsdienu ekonomikā un rada lielāko daļu no IKP. Un tajos sāk strādāt arvien vairāk cilvēku – tie, kuriem apnikusi ikdienas rutīna, kuri meklē iespēju pašrealizēties un dzīvot pilnvērtīgu dzīvi.

Dzīves jēgas meklējums

Mūsdienu Rietumu pasaulē caurmērā ir sasniegta pietiekama finansiālā labklājība un gana augsts drošības līmenis, lai cilvēkam vārda tiešā nozīmē nevajadzētu cīnīties par savu izdzīvošanu. Varētu likties – nu laime pienākusi. Taču nekā – *World Values Survey* 10 gadu ilga pētījums 65 pasaules valstīs parādījis, ka ienākumu līmenis būtiski ietekmē laimes izjūtu tikai tad, ja cilvēka gada ienākumu līmenis nepārsniedz 13 tūkstošus dolāru (1995. gada pirkspējas līmeni).

Mūsdienās stipri pieaugusi saslimstība ar depresijām. Arvien vairāk mēs pastāvīgi šaubāmies par sevi un domājam par to, cik laimīgi patiesībā esam. Ja esam puslīdz nodrošinājuši sevi ar iztiku, tad arvien vairāk tiecamies pēc lietām, ko nevar nopirkt par naudu. Tas norisinās pilnā saskaņā ar Maslova vajadzību piramīdu – kad apmierinātas fizioloģiskās un iztikšanas vajadzības, priekšplānā izvirzās vajadzība pēc augsta pašnovērtējuma un atzinības, kā arī vajadzība pēc pašrealizēšanās un sava potenciāla pilnīgas izmantošanas. Tā, piemēram, muzikantam nepieciešama muzicēšana, bet gleznotājam – gleznošana. Ja cilvēks šīm vajadzībām nepievērš uzmanību, viņš izjūt nemieru un saprot, ka dzīvē pietrūkst kaut kā ļoti svarīga.

Taču mūsdienu birojā nav nekādu īpašu iespēju pašrealizēties. Pirms piecdesmit gadiem cilvēki bija apmierināti jau ar to vien, ka ir miers un iespēja normāli iztikt, tāpēc samierinājās ar birojos valdošo garlaicību. Toties šodien, kā jau iepriekš tika minēts, daļa darbinieku strādā savu darbu pa roku galam, jo tas viņiem neinteresē vai pat ir nīstams. Ļoti daudzi savā darbā ir vilušies, un viņiem nebūtu nekas pretī nomainīt darba vietu vai pat specialitāti. Uz nāves gultas neviens nenožēlo to, ka nav vairāk laika pavadījis savā birojā. Pēdējos gados ir dubultojies to jauno cilvēku skaits, kuri baidās „nomirt, tā arī nekā nesasnējuši”. Kur gan te radīsies

apmierinātība ar dzīvi, produktivitāte un jaunas idejas?

Ir arī cilvēki, kuri aktīvi rikojas. Pēdējā laikā arvien populārāks kļuvis tāds jēdziens kā *daunšifting* (*downshifting*) – gatavība samierināties ar mazākiem ienākumiem, taču izjust lielāku apmierinātību ar dzīvi. Austrālijā veikts pētījums, kurš parāda, ka pēdējo desmit gadu laikā katrs ceturtais biroja darbinieks vecumā no 30 līdz 60 gadiem izvēlējies iet pa *daunšiftinga* ceļu. Ne velti cilvēki pērk grāmatas par personības attīstību un iesaistās dažādās garīgās kustībās.

Cēloņi neapmierinātībai

No kurienes radusies šī neapmierinātība un tieksme pašrealizēties? Vienu atbildi dod tā pati Maslova vajadzību piramīda. Otru – tas, ka mūsdienu sabiedrībā augstākā izglītība un veiksmīga karjera kļuvusi pieejamāka daudz plašākam sabiedrības lokam. Tas, ka esi beidzis universitāti, mūsdienās vairs nenozīmē, ka vari rēķināties ar labu darbavietu – tādu darbavietu vairāk nerodas. Daudziem jāsamierinās ar kaut ko garlaicīgu un mazāk prestižu. Tā kā mūsdienu sabiedrība tiek uzskatīta par meritokrātisku, tas ir, tādu, kurā augstu statusu nodrošina cilvēka spējas un sasniegumi, tad pastāv arī cits uzskats – neveiksminieki ir pelnījuši savas neveiksmes. Tāpēc neveiksmes karjerā tiek pārdzīvotas daudz sāpīgāk, un no tā rodas pārspīlēta sevis analīze un paškritika. Šo izjūtu pastiprina arī tas, ka mēs visi pazīstam cilvēkus, kuri guvuši panākumus, un visi masu informācijas līdzekļi ir pilni ar stāstiem par bagātu un slavenu dzīvi. Tāpēc arī mums liekas, ka sabiedrība piedāvā mums reālu iespēju gūt panākumus, vienlaikus biedējot mūs ar mūžīgo neveiksmes bubuli. Kaut kur taču jābūt darbam, kur būs iespējas parādīt savu varēšanu un kur to novērtēs – vajag tikai to atrast.

Diemžēl bieži vien dzīve lielajos uzņēmumos ir tālu no meritokrātijas. Kad kļūst skaidrs, ka savus sapņus nav iespējams realizēt pat ar uzcītīgāko darbu, motivācija pazūd, un tās vietā rodas vilšanās un neapmierinātība. Iespējams, ka arī paši lielie uzņēmumi pieļauj kļūdu, cenšoties pieņemt spējīgus un talantīgus cilvēkus jebkurā amatā, pat tādā, kurā īpašs intelekts nav vajadzīgs. Lielos uzņēmumos talants karjeras attīstībai bieži vien ne tikai nav vajadzīgs – tas ir pat kaitīgs.

Dzīvie miroņi – tas ir milzīgs daudzums snaudošu un nerealizētu talantu. Šie cilvēki nekādā ziņā nav nelabojami sliņķi, taču darbā viņus tur laba alga, bet, lai to saņemtu, pietiek *sēdēt internetā* un tēlot aizņemtbu. To varētu salīdzināt ar iestīģšanu pat ne purvā, bet saldā, lipīgā medus podā. Viņi cieš no pastāvīgas garlaicības, kuras sekas var būt visai nopietnas. Ir zināms, ka pastāvīga garlaicība ietekmē organismu tieši tāpat kā pastāvīgs stress – tā izraisa sirds slimības un novājina imūnsistēmu.

Visi šie faktori – ekonomiskā drošība, vispārēja augstākās izglītības pieejamība, iespējas, kas paveras itin visiem, un nepārtraukta pašanalīze – ir parādījušies samērā nesen. Taču to radītās problēmas ne tikai nekur nepazudīs, bet kļūs vēl būtiskākas. Jo sabiedrības mērķi un ambīcijas aug. Mūsu tēvu un vectēvu devīzi „pacieties, gan būs labi!” nomaina cita – „dzīve ir īsa!”

Šī darba mērķis nav ne nosodīt *dzīvos miroņus*, ne arī aizstāvēt viņus. Tā vietā tiek risināts jautājums, ko uzņēmumiem darīt ar šo „lieko balastu” un vienlaikus arī tas, kā palīdzēt *dzīvajiem miroņiem* atrast jaunu dzīves jēgu un papildījumu darbā. No tā ieguvēji izrādīsies itin visi. **BP**

mazā biznesa meitenes

Mazais un vidējais business, kā zināms, ir valsts un tās iedzīvotāju labklājības mugurkauls. Arī Latvijā (vismaz teorētiski) valsts un tās iestādes mazajam biznesam pievērš lielu uzmanību. Kopumā ņemot, mazā biznesa apjomi un apgrozība atbilst kategorijai „iztikšanai pietiek...”. Tomēr tas nenozīmē, ka uzņēmumi, kuros strādā pāris trīs cilvēki, nevar sapelnīt miljonus. Divām amerikāņu meitenēm pietika ar labu ideju, uzņēmību un drusku veiksmes.

Kartītes hiphopa paaudzei

Viss sākās 2003. gadā ar to, ka tobrīd 15 gadus vecā Šounsija Hollomena (*Chauncey Holloman*) no Litrokas Arkanzasas štatā centās sameklēt piemērotu apsveikuma kartīti savai draudzenei. Nopietnas un svinīgas kartītes pieaugušajiem bija, bērniem domātās kartītes ar zaķīšiem un citiem *mikimaušiem* arī, bet stilīgas tīņu apsveikuma kartītes nebija atrodamas pat ar uguni.

Ko šādā situācijā darītu cits? Nedaudz pagremztos, nopirktu to,

kas ir, un pēcāk aizmirstu. Taču Šounsijas radnieku vidū uzņēmēju procents, šķiet, pārsniedza vidējo līmeni, tāpēc viņai iešāvās prātā – bet kāpēc gan ne? Kāpēc neuzprojektēt apsveikuma kartītes pēc savas gaumes un neaizņemt ar tām tirgus nišu, kas, izrādās, ir brīva?

Tā nu Šounsija apspriedās ar māti, kura piekrita piedalīties pasākumā un noziedot šim mērķim nodokļu atlaidēs atgūtos līdzekļus. Par šo naudu tika nodibināts uzņēmums *Harlem Lyrics*



Žasmīna Lorensa (*Jasmine Lawrence*)



Šounsija Hollomena (*Chauncey Holloman*)

Enterprises, Inc. un noalgots mākslinieks kartīšu zīmēšanai. Pēc tam *Harlem Lyrics Enterprises* pieteicās Arkanzasas Sieviešu uzņēmējdarbības atbalsta programmā un saņēma no tās finansiālu atbalstu. Drīz vien tika nodrukāti pirmie astoņi kartīšu veidi ar pašas Šounsijas rakstītiem apsveikuma tekstiem. Kartītes zīmētas hiphopa kultūras stilā un slengā, un to pamatā ir pieci pusaudžu tēli, katrs ar savu raksturu, personiskajām īpašībām un dzīves filozofiju. Četri no šiem tēliem ir meitenes, un to prototips bijusi pati Šounsija kopā ar trim jaunākajām māsām.

Drīz pēc tam Šounsijas kartītes sāka tirgot *Kroger*, viens no lielākajiem mazumtirdzniecības veikalu tīkliem ASV. Kā stāsta pati Šounsija, šai gadījumā lielu lomu nospēlējis viņas pieredzes trūkums – tā vietā, lai uzmanīgi ietu ar savu preci uz kādu vietējo veikalu, pēc tam uz reģionālo nodaļu un tā tālāk, viņa piezvanījusi pa taisno uz *Kroger* centrālo biroju. Lielā veikalu tīkla vadību šis fakts acīmredzot „paņēmis uz izbrīnu”, ideja iepatikusies, un arī kartītes vēlāk izrādījās komerciāli veiksmīgas.

Panākumu spārnota, Šounsija paplašināja apsveikuma kartīšu sortimentu, kurā pašlaik ietilpst apmēram 100 dažādas kartītes. Kartītēm sekoja dažādas kancelejas preces (rakstāmpapīrs, mapes, piezīmju bloki, datorpeļu paliktņi utt.), kuru stila pamatā ir tie paši pieci pusaudžu tēli. Pamatauditorija, uz ko mērķēta Šounsijas uzņēmuma produkcija, ir hiphopa stila fani un melnādainās meitenes vecumā no 10 līdz 19 gadiem. Kā izskatās, Šounsija, pati piederēdama pie šīs auditorijas, ar savu stila izjūtu ir trāpījusi desmitniekā.

Atzinība un apbalvojumi nelika sevi ilgi gaidīt. Nākamo gadu laikā Šounsija, būdama vēl vidusskolniece, ieguva pirmās vietas jauno uzņēmēju konkursos gan štata, gan visu ASV līmenī. Se-

koja intervijas gan preseī, gan TV, un tā nu iznāca, ka vienu no Šounsijas intervijām noskatījās augsta ranga vadības pārstāvis no *Macy's* – vēl viena liela mazumtirdzniecības veikalu tīkla. Miniet trīs reizes, ko darīja Šounsija, kad saņēma zvanu no *Macy's* ar piedāvājumu iegādāties pusaudžu apģērbu līniju, ja vien viņa būs ar mieru to izstrādāt...

Pašlaik Šounsijai ir 21 gads, un viņa mācās Arkanzasas universitātē, kur studē uzņēmējdarbību un teātra mākslu. Taču arī biznesa lietas viņa netaisās mest pie malas. Viņas uzņēmuma apgrozījums uz šobrīdi sasniedz 260 tūkstošus dolāru gadā, bet vērtība – 1,2 miljonus dolāru. Lielākie plāni – jaunas pozitīva hiphopa stila apģērbu līnijas *Renaissance* izveide, televīzijas šovs ar *Harlem Lyrics Enterprises* personāžiem un Senās Ēģiptes motīvu iedvesmota multfilma. Papildus mācībām Šounsija uzsākusi rakstīt arī grāmatu par savu pieredzi biznesa jomā. Laikam gan viņai ir, ko teikt.

Sākums – problēmā

Reiz bija tāds teiciens – ja dzīve piespēlē tev skābu citronu, uztaisi citronlimonādi. Apmēram tā iznāca tobrīd 11 gadus vecajai Žasmīnai Lorensai (*Jasmine Lawrence*) no Viljamstaunas (Ņūdžersijas štatā, ASV), kad viņa mēģināja iztaisnot savu matu sprogas. Izrādījās, ka viņas mati nepanes ķīmisko matu taisnotāju un sāk izkrist. Un pie tam visai pamatīgi.

Pārbiedētā Žasmīna veikalā nopērkamajai kosmētikai pat tuvumā vairs negāja. Ko darīt, ja uzticības nav pat „produktiem no dabīgām izejvielām”? Viņa saprata, ka patiešām vajadzīgi produkti no dabīgām izejvielām. Žasmīna kopā ar vecākiem sāka pētīt internetā kosmētikas sastāvdaļu dabīgās izejvielas. Pasūtījusi šīs izej-

vielas, Žasmīna turpat mājās pēc mēģinājumu un kļūdu metodes sāka jaukt pati savus maisījumus matu un ādas kopšanai.

Metode nesa augļus. Žasmīnas mati atauga no jauna. Kad ģimene, draugi un kaimiņi visā nopietnībā ieinteresējās par viņas jauktajiem kosmētikas maisījumiem, Žasmīnai atausa gaiss – oho! Ar to taču var taisīt naudu! Taču pēdējais piliens nāca pēc tam, kad Žasmīna nokļuva „Biznesa treniņnometnē”, kuru sponsorēja Nacionālais uzņēmējdarbības apmācības fonds (*National Foundation for Teaching Entrepreneurship*, NFTE). Divus gadus pēc eksperimentu uzsākšanas, 2004. gadā, 13 gadus vecā Žasmīna nodibināja savu uzņēmumu *Eden Bodyworks*. Ar visu biznesa plānu un tirdzniecības markas reģistrāciju.

Aizņēmusies naudu no mātes, Žasmīna kosmētikas rūpnīcā pasūtīja maisījumu izgatavošanu pēc savām formulām, sagādāja iepakojumus un etiķetes un ķērās pie produkcijas fasēšanas turpat savas mājas pagrabā. Pēc viņas vārdiem, tobrīd viņa bijusi tik ļoti pārpilna ar entuziasmu un vēlmi piedāvāt savus produktus tirgū, ka nav pieļāvusi pat domu par to, ka bizness varētu izgāzties. Vienu gan viņa apzinājās – ja grib iesaistīties biznesā, tad attiecīgi arī jāizskatās un jāizturas. Tāpēc pusaudzes Žasmīnas garderobē parādījās lietišķi kostīmi, bet no runas pazuda melnādaino tīņu slengs.

Kā nu bija, kā ne, taču bizness tomēr sāka iet no rokas. Drīz pie produkcijas fasēšanas Žasmīnas mājā ķērās arī viņas ģimene,



Žasmīnas radītie kosmētikas līdzekļi

Liela lomu nospēlējis pusaudzes pieredzes trūkums – tā vietā, lai uzmanīgi ietu ar savu preci uz kādu vietējo veikalu, pēc tam uz reģionālo nodaļu un tā tālāk, viņa piezvanījusi pa taisno uz *Kroger* centrālo biroju. Lielā veikalu tīkla vadību šis fakts acīmredzot „paņēmis uz izbrīnu”, ideja iepatikusies, un arī kartītes vēlāk izrādījās komerciāli veiksmīgas.

draugi un skolasbiedri. Pāris gadus vēlāk Žasmīna izpelnījās titulu „Gada uzņēmēja – pusaudze” no multimediju kompānijas *Black Enterprise*. Interesi par viņu izrādīja arī vairāki TV šovi. Pēc viena tāda šova pie Žasmīnas pienāca ASV lielākā veikalu tīkla *Wal-Mart* pārstāvis, un pēc tam maisam bija gals vaļā pa istam. Pašlaik 17 gadus vecā Žasmīna vēl nav pabeigusi vidusskolu, taču viņas uzņēmuma produkcija *Wal-Mart* veikalos tiklā un citos veikalos iet „uz urrā”, bet kopējā *Eden Bodyworks* vērtība sasniegusi 3 miljonus dolāru. Meitenes plānos jau ietilpst kosmētikas līnijas vīriešiem un bērniem, kā arī iziešana pasaules tirgū. Ņemot vērā iepriekšējo pieredzi, nemaz tik nereāli tas neizskatās...

Kopsummā

Šounsija un Žasmīna nav vienīgie piemēri. Mūsdienu Amerikā pusaudžu bizness ir diezgan plaši izplatīts, pie tam interesants ir fakts, ka pusaudži savas izredzes biznesā uztver daudz optimistiskāk nekā pieaugušie. Ko no tā visa var secināt? Amerika, protams, ir lielo iespēju zeme, un apstākļi tajā nav salīdzināmi ar mūsējiem. Taču viens ir skaidrs – ja ir laba ideja un uzņēmība, tad nekad nav par agru vai par vēlu, lai kaut ko uzsāktu. **BP**



Stilīgas tīņu
apsveikumu
kartītes var
iegādāties
Harlem Lyrics
mājas lapā



vai jūsu komanda prot labi saspēlēties un pārspēt konkurentus?

Lai komanda strādātu efektīvi un spētu rast optimālākos risinājumus sarežģītās situācijās, svarīgi, lai tā tiktu veidota, izvēloties tos, kuri patiesi spēj sastrādāties. Laba komanda uzņēmumu padara spēcīgāku par konkurentiem. Savukārt speciālisti, kuriem ir lielisks CV un pieredze, bet kuri nespēj “saspēlēties”, uzņēmumu atstāj zaudētājos.

Veidojot komandu, vadītājiem un personāla atlases speciālistiem būtu svarīgi apzināties, ka ilgtermiņā komandas darba rezultāts būs atkarīgs nevis no tā, ko darbinieki zina vai kādas prasmes viņiem piemīt, bet gan no tā, kā šīs personas izturēsies komandā, – savā grāmatā *Komandu lomas darvbavietā* atzīst R. Merediths Belbins (*R. Meredith Belbin*).

“Komanda nesastāv tikai no cilvēkiem ar amata nosaukumiem, bet gan no indivīdiem, kam katram ir loma, ko saprot citi komandas locekļi. Komandas locekļi meklē noteiktas lomas, un viņi visefektīvāk strādā lomās, kas viņiem ir vistuvākās,” grāmatā *Komandu lomas darbavietā* uzsver R. Meredits Belbins.

R. Meredits Belbins, pamatojoties uz ilggadējiem pētījumiem, ir sarakstījis bestsellerus, kas veltīti komandas darbam un organizāciju darba kvalitātei, no kuriem latviešu valodā izdevniecība *Lietišķās informācijas dienests* izdevusi ne tikai iepriekš minēto grāmatu *Komandu lomas darbavietā* (*Team Roles at Work*), bet arī grāmatu *Jaunās organizācijas* (*The Coming Shape of Organization*).

Deviņas lomas sevis izpratnei

Kā izvēlēties piemērotāko kandidātu konkrētajam uzņēmumam un kā izprast pretendentu plusus un mīnus, kādus pienākumus jaunajam kolēģim uzticēt, un kā pareizi organizēt komandas darbu? Šie jautājumi ir aktuāli ne tikai uzņēmumu, organizāciju vai iestāžu vadītājiem un personāla atlases darbiniekiem, bet arī ikvienam speciālistam, kas vēlas labāk izprast sevi un savu vietu konkrētajā darbavietā.

Atbildes uz šiem jautājumiem ir vieglāk rast, iepazīstot komandu lomas un to savstarpējo mijiedarbību darbavietā. R. Meredits Belbins apraksta deviņas komandu lomas.

Radošs, iztēles bagāts un neparasts cilvēks, kas tiek galā ar grūtām problēmām, taču ignorē detaļas un ir pārāk norūpējies, lai efektīvi komunicētu, ir *Radītājs*.

Savukārt *Resursu pētnieks* ir ekstraverts, runīgs un pilns entuziasma. Viņam patīk izpētīt iespējas un dibināt kontaktus. Tiesa gan, *Resursu pētnieks* ir pārāk optimistisks un, izplēnot sākotnējam entuziasmam, zūd arī viņa interese par konkrēto lietu.

Tas, kurš ir labs vadītājs, ir pārliecināts, nobriedis, viņš noskaidro mērķus un sekmē lēmumu pieņemšanu, manipulē un deleģē savu darbu citiem, ir *Koordinatoris*.

Veidotājs ir izaicinošs, dinamisks, viņam ir spars un drosme pārvarēt grūtības un šķēršļus, taču viņš var izprovocēt un sāpināt citus cilvēkus.

Atturīgs, stratēģisks un apķērīgs, spēj saskatīt visas iespējas un rūpīgi izvērtēt tās, taču ir pārāk kritisks, nav apveltīts ar enerģiju un spējām iedvesmot citus – šādi tiek raksturots *Novērtētājs*.

Komandas cilvēks savukārt kritiskās situācijās un neizlēmīgs un viegli ietekmējams, lai arī spēj strādāt komandā, ir maīgs, saprotošs un diplomātisks, prot klausīties un novērst domstarpības.

Tas, kurš ir disciplinēts, uzticams, konservatīvs un efektīvs, realizē jaunas idejas, zināmā mērā ir nelokāms un lēni reaģē uz jaunām iespējām, ir *Izpildītājs*.

Pilnveidotājs ir čakls, rūpīgs, noraizējies, meklē kļūdas un nolaidību, vienmēr darbus paveic laikā, taču pārlietu uztraucas un negribīgi deleģē savu darbu citiem.

Savukārt *Speciālists* ir vaļširdīgs, iniciatīvs bagāts, aizrautīgs, īpašām zināšanām un prasmēm apveltīts cilvēks. Viņš gan pārzina tikai šauru jautājumu loku, runā, izmantojot speciālu, ne visiem saprotamu terminoloģiju un neredz situāciju kopumā.

Runājiet, un es pateikšu, kādu lomu spēlējat

Grāmatā *Komandu lomas darbavietā* ieteikts arī katram pašam izvērtēt, kādu lomu vai lomas viņš spēlē uzņēmumā, kā arī uzklau-

sīt citu viedokli par to. Neatkarīgi no tā, vai pašā cilvēka domas un apkārtējo redzējums sakrīt vai atšķiras, grāmatas autors R. Meredits Belbins iesaka koncentrēties uz galveno lomu, īpaši jau tad, ja tā padodas, un pilnveidot sevi kā šīs lomas spēlētāju.

Atbilstošas lomas meklējumos dažādu personības testus un paņēmienus R. Meredits Belbins skaidro personāla atlases ekspertiem, savukārt pašiem “aktieriem” kā vienu no variantiem savas lomas izpratnei iesaka ielūkošanos vārdu un frāžu sarakstā, ko visbiežāk lieto attiecīgās lomas spēlētāji.

Radītājs sevi atpazīs pēc šādiem izteicieniem: kad problēma traucē, domā par citām lietām. Ja ir problēma, ir risinājums. Jo lielāka problēma, jo lielāks izaicinājums. Netraucē ģēniju darbā! Labas idejas sākumā vienmēr liekas divvainas. Idejas sākas ar sapņiem. Bez nepārtrauktām inovācijām nevar izdzīvot.

Resursu meklētājs visbiežāk izvēlēšies šādas frāzes: ar to mēs varētu nopelnīt kaudzi naudas. Idejas jāzog ar lepnumu. Nekad neizgudro riteni no jauna. Iespējas rodas no cilvēku kļūdām. Mēs noteikti to varam izmantot. Vienmēr var piezvanīt, lai noskaidrotu. Izlūkošanā pavadīts laiks reti ir izšķiests.

Koordinatoris var “pieķert sevi”, izsakoties šādi: paturēsim redzeslokā galveno mērķi. Vai kādam ir kas iebilstams? Mums patīk sasniegt vienprātību, pirms ejam tālāk. Nekad nepieņem, ka kļūšana ir piekrišana. Es domāju, ka iespēja jādod kādam citam. Laba deleģēšana ir māksla. Menedžments ir māksla likt citiem cilvēkiem izdarīt visu darbu.

Ja kāds bieži lieto šādus izteicienus, viņš ir Veidotājs: vienkārši dari! Saki – nē, pēc tam risini sarunas. Ja tu saki: “Jā, es to izdarīšu”, tas es gaidu, ka tas tiks izdarīts. Es neesmu apmierināts, ka mēs sasniedzam visu, ko varam. Es varu būt skarbs, bet vismaz es pasaku, kā ir. Es to izdarīšu. Kad darbs kļūst smags, izturīgi turpina strādāt.

Vērtētājs savu nostāju citiem pauž šādi: es to apdomāšu un rīt došu noteiktu lēmumu. Vai mēs esam izsmēluši visas iespējas? Ja tas nav loģisks, nav vērts to darīt. Labāk lēni pieņemt pareizo lēmumu, nekā ātri nepareizo. Tā ir labākā izvēle. Apdomāsim alternatīvas. Lēmumus nevajadzētu balstīt tikai uz entuziasmu.

Komandas cilvēks sevi “atklāj” ar šādiem izteicieniem: laipnība neko nemaksā. Mani ļoti interesēja tavs viedoklis. Ja tevi tas neapmierina, mani arī nē. Katram ir sava pozitīvā puse, kas patiks citiem. Ja cilvēki sevi ieklausītos, viņi runātu mazāk. Labu atmosfēru darbā var vienmēr sajaukt. Es cenšos būt daudzpusīgs.

Izpildītājs visbiežāk saka šādus vārdus: ja to var izdarīt, mēs to izdarīsim. Unce darbības ir vērtā mārciņu teorijas. Smags darbs nevienam nav nogalinājis. Ja uzdevums ir smags, mēs darām to nekavējoties. Ja uzdevums ir neiespējams, tā paveikšanai vajag nedaudz vairāk laika. Kļūdieties ir cilvēcīgi, piedošana nav kom-



pānijas politika. Pildīsim pašreizējo uzdevumu. Kompānijai ir mans atbalsts.

Pilnveidotāju raksturo šādi izteicieni: tas prasa mūsu nedalītu uzmanību. Tekstu ar mazajiem burtiem vienmēr ir vērts izlasīt. “Ja kaut kas var neizdoties, tas neizdosies”, un, kā O’Tūls teica par Mērfija likumiem: “Mērfijs bija optimists”. Nav attaisnojuma nebūt izcilam. Izcilība ir pietiekami laba. Laicīgs dūriens aiztaupa deviņus dūrienus. Vai tas ir pārbaudīts?

Speciālists nereti lieto šādas frāzes: šajā darbā tu nekad nebeidz mācīties. Izvēlies darbu, kas tev patīk, un tev nekad nevajadzēs strādāt. Īsts profesionālisms pats par sevi ir apbalvojums. Man patīk mana specialitāte. Jo vairāk tu zini, jo vairāk tu atklāj. Labāk ir zināt daudz par kaut ko nekā maz par visu. Komanda ir 12 cilvēku darbs viena vietā.

Kā izvēlēties vispiemērotāko kandidātu

Komandu lomas, kuras pieprasa konkrētais amats, dot atbildi uz jautājumu, kāpēc viens cilvēks der konkrētajam darbam labāk nekā otrs, lai arī abiem ir līdzvērtīgas zināšanas un prasmes.

Autors norāda, ka nereti zināšanas un prasmes tiek izvīzītas kā prasība, lai pretendētu uz konkrēto amatu, taču šāda “mehāniska pieeja lietām” nereti liedz atklāt patiesus talantus. Iespējams, ka datoru apkalpošanas nodaļas vadītājs sevi slēpj izcila mārketinga speciālista talantu, savukārt cilvēks, kas pašlaik strādā par miesnieku, varētu kļūt par izcilu modes nama vadītāju, taču viņu CV un līdzšinējā darba pieredze neļauj viņiem pretendēt uz konkrētajiem amatiem.

R. Merediths Belbins norāda, ka cilvēki ne vienmēr apzinās savu lomu kolektīvā, turklāt arī citi parasti par cilvēku spriež pēc tā, ko var saskatīt, jo lomas, ko cilvēki ieņem komandā, ir reti nosakāmas, ierastām metodēm uzlūkojot cilvēku.

Termins “komandu lomas” attiecas uz tendenci uzvesties, dot ieguldījumu un sadarboties ar citiem atšķirīgos veidos. Praktiski mērķiem nepieciešams precīzi atšķirt cilvēka komandas lomu un “funkcionālo lomu”, kura attiecas uz darba prasībām, kādām cilvēkam jāatbilst, piedāvājot vajadzīgas tehniskās prasmes un operacionālas zināšanas.

Atšķirības nozīme ir tā, ka cilvēki, kas iecelti konkrētajā amatā, ļoti atšķiras savās komandu lomās. Bet viņu funkcionālajai lomai jābūt vai vajadzētu būt tieši tādai pašai,” raksta R. Merediths Belbins.

Autors stāsta par pētījumiem, ar kuru palīdzību mēģināts noteikt cilvēka komandas lomu, taču atzīst, ka šajā darbā vajadzīga pieredze un profesionālisms, jo cilvēki nomāc savu dabisko uzvedību vai maina tās formu atkarībā no apkārtējās vides, piemēram, cilvēks darba intervijā vai vadītāja klātbūtnē var izturēties nedabiski.

Tas, kādu komandu lomu spēlē konkrētais cilvēks, nosaka psihofizioloģiskie faktori, domas, vērtību sistēma, apkārtējās vides faktori, kultūra, personīgā pieredze, ka arī prasme konkrētajā situācijā spēlēt vajadzīgo lomu.

Lai izvairītos no situācijām, kad pretendenta kvalifikācija ir piemērota konkrētajam amatam, taču viņa sniegums šajā amatā ir neatbilstošs, autors iesaka izvērtēt ne tikai kvalifikāciju, pieredzi, rekomendācijas un darba intervijā atstāto iespaidu, bet arī pretendenta spēju daudzpusību, vērtējumus un lomas piemērotību ieņemamajam amatam.

Vienlaikus ar dažādiem paņēmieniem kandidātu izvērtēšanā, R. Merediths Belbins iesaka pretendentu atlasē uz konkrēto vakanci rūpīgāk izvērtēt tos, kuri pēc “tehniskajiem parametriem” ir atzīti par daļēji piemērotiem, jo, iespējams, no viņiem sanāktu izcili darbinieki, kas pārspētu pat tos, kuru atbilstība “tehniskajām prasībām” atzīta par pilnīgu.

Komandu lomas dažādās kombinācijās

Grāmatas autors uzsver, ka nevajadzētu uzlūkot komandu lomas no striktām un nelokāmām vai stereotipiskām pozīcijām, bet gan izvērtēt tās atbilstoši konkrētajai situācijai un saskatīt arī dažādas lomu kombinēšanas iespējas – gan vienā cilvēkā, gan kolektīvā kā vienotā veselumā.

Piemēram, daži vadītāji ir bikli, kautrīgi un nesabiedriski, un dažiem var šķist nepieņemama viņu atrašanās augstā amatā, taču, ja zem šādas maigas ārienes slēpjas milzīga apņemšanās izvēlēties ceļu, kas sniegs vislabākos rezultātus, lai saniegtu mērķi, plašu komunikācijā var aizpildīt citi cilvēki.

Visai bieži vērojamas arī situācijas, kad cilvēki sabiedrībā spēlē vienu lomu, bet, kad jārisina problēmas, tad izvēlas citu. Tā *Veidotājs*, lūdzot padomu kolēģim – *Novērtētājam*, kļūst par *Radītāju*.

Lomu spēlēs darbavietā atklājas visdažādākie savstarpējo attiecību aspekti. Piemēram, *Radītājam* ideāls priekšnieks būs *Koordinatoris*, kas ir gan iekļūstīgs un atbalstošs, gan prot atklāt talantu un zina, kur un kad to izmantot. Savukārt *Pilnveidotājus* kā kolēģus visvairāk ciena *Izpildītāji*, kas tiecas dalīties viņu stila un vērtību aspektos, turpretim saskarsmē ar *Resursu pētniekiem*, kuri *Pilnveidotājus* uzskata par pārlieku izvēlīgiem un aprobežotiem, rodas spēcīgi konflikti.

Ir jāreķinās arī ar situācijām, kad cilvēki, izkopuši mākslu mainīt lomas, ir gatavi blēdīties un spēlēt vēlamo lomu, lai iegūtu citu uzticību un panāktu vēlamo rezultātu.

Tāpat jāņem vērā arī apstākļi, ka, vērtējot sevi, cilvēkiem nereti ir tendence izvēlēties tās komandu lomas, kas ir prestižākas un atbilst vadošajiem amatiem.

Komandu lomas palīdz biznesā


Dodot praktiskus padomus, kā uzvesties, strādājot komandā, kas jāņem vērā konkrētās lomas spēlētājam, kā veidot partnerattiecības, izvērtēt līderus, sekmēt komandas dalībniekus savstarpējo uzticēšanos un kā sliktu komandas darbu padarīt labu, R. Merediths Belbins uzsver arī ieguvumus biznesam.

“Progresīvs komandu darbs ir viens no mums zināmajiem efektīvākajiem veidiem, kā paveikt sarežģītus uzdevumus un misijas,” akcentē grāmatas autors.

Komandas darbs ļauj gudri un efektīvi izmantot kolēģu zināšanas un prasmes, īstenojot biznesa mērķus, kā arī pasargā no nevajadzīgiem izdevumiem, kas, kā liecina prakse, rodas tad, ja kāds uzņemas lomu, kurai nav piemērots.











Arī tagad, kad darba tirgū ir daudz brīvu roku, darba devējam ir jāprot atšķirt konkrētajam amatam vispiemērotākie “īstie censoņi” no tiem, kuri “vienkārši nonākuši īstajā vietā un laikā.” Un R. Merediths Belbina grāmata *Komandu lomas darbavietā* ir labs padomdevējs, it sevišķi šajā pārmaiņu laikā, kad sarežģītu situāciju netrūkst ne sabiedrībā, ne biznesā un jāprot izdarīt pareizā izvēle. Grāmatu izdod izdevniecība *Lietišķās informācijas dienests*. **BP**

Idejas un padomus
savam biznesam
un karjerai meklējiet
www.lid.lv!



Praktiski padomi,
izdevīgas cenas!

Izdevniecības *Lietišķās informācijas dienests* e-veikalā piedāvājam Jums:

-  biznesa literatūru – uzņēmējdarbībā un karjeras izveidē aktuālus un praktiski lietojamus pieredzējušu Latvijas un ārvalstu ekspertu padomus;
-  normatīvo aktu krājumus, kuros jau iekļautas jaunākās likumdošanas izmaiņas un grozījumi;
-  likumdošanas skaidrojumus žurnālā *Praktiskais Likumdošanas Ziņnesis* latviešu un krievu valodā;
-  grāmatvedības, finanšu un likumdošanas žurnālu *Bilance*;
-  normatīvo aktu datubāzi www.e-likumi.lv;
-  seminārus uzņēmumu vadītājiem, finanšu nodaļu vadītājiem un grāmatvežiem;
-  konsultācijas;
-  grāmatvedības pakalpojumus;
-  biznesa dāvanas;
-  idejas un padomus biznesam: ieteikumus, atziņas, aktuālos likumus, ekspertu viedokļus, jautājumus un atbildes, biznesa jokus u.c.

Jums ir jautājumi, mums – atbildes un risinājumi!

Sazinieties ar mums: lid@lid.lv, tālr. 67606110, www.lid.lv



alerģija – sadzīvot vai ārstēt?

Kad cilvēks sasirgst ar iesnām, viņam sāk kasīties kakls, nereti pirmā doma ir – tā ir saaukstēšanās. Tad šī saaukstēšanās ievelkas mēnesi, divus, trīs, tad pierimst un pēc laika atkal atkārtojas. Kamēr beidzot cilvēks aiziet pie ģimenes ārsta, alergologa vai pulmonologa un uzzina, ka tā patiesībā ir alerģija.

Pēc kādām pazīmēm var noprast, ka tā ir alerģija, nevis kādas slimības, infekcijas sekas? Piemēram, nieze, izsitumi, iesnas?

Tas var būt ļoti dažādi un individuāli. Ja parādās izsitumi, nieze – pēc tā vien nevar pateikt, ka tā ir alerģija. Pacients pats to nevar zināt, un nereti arī ārsts uzreiz nevar pateikt bez smalkākas izmeklēšanas.

Kādas alerģijas pazīmes var būt cilvēkiem darba vietā?

Visizplatītākās alerģiskās slimības ir alerģiskās iesnas un astma. Bieži sastopams ir arī alerģisks konjunktivīts – acu gļotādas iekaisums. Vēl ir dažādas ādas alerģijas, bet birojā strādājošajiem tās ir retāk.

Kas izraisa alerģiju?

Visbiežākais izraisītājs ir mājas putekļu ērces, kas ir mikroskopis-

kas, to izkārnījumi izraisa elpceļu rinītu un astmu. Visvairāk to ir mājās, bet ir arī biros. Visur, kur uzturas cilvēks, viņš atstāj sīkas ādas daļiņas, blaugznas, matiņus, un šīs ērcītes no tā barojas. Slikti, ja alerģiskam cilvēkam darba vietā ir mīkstās mēbeles, paklāji, biezi aizkari, ja ir slikta ventilācija. Ja biroju telpās darbojas kondicionieri, kas visu dienu maļ vienu un to pašu gaisu, alerģiskas pazīmes būs izteiktākas. Vēl sliktāk, ja šajā darba vietā ir papildus faktori, kas vēl pastiprināti bojā gļotādu. Piemēram, kopētājs vai tintes printeris, kas izdala dažādus benzola un formaldehīda savienojumus. Gļotādu var bojāt arī iekštelpu apdare ar krāsām vai saplākšņu mēbeles, kas izdala gaisā ķīmiskas vielas. Ļoti negatīvs faktors darba vietā ir sēnišu sporas, kas var iemītnāties zaļo istabas augu augsnē un kondicionieros. Ir daudz biroju, kurus nevar vēdināt, kur cirkulē tikai jau esošais gaiss. Ar kondicioniera starpniecību pa visu ēku tiek iznēsāti gan vīrusi, gan alergēni.



Vai jūsu teiktais attiecas uz biroju tehniku, kura ir novecojusi?

Nē. Ir pētījumi, piemēram, par tintes printeriem. Vissliktākās ir pirmās dienas, kad tiek ielikts jauns tintes kārtridžs. Tad visintensīvāk gaisā izplatās liels daudzums sintētisko, organisko savienojumu, kas bojā gļotādu, un alerģiskiem cilvēkiem, kuriem gļotāda jau ir bojāta, iesnas un citas alerģiskas pazīmes vēl pastiprinās. Ir tāds jēdziens kā „slimo ēku sindroms”, ko var attiecināt gan uz dzīvojamām ēkām, gan birojiem. Bieži vien cilvēkiem šajās ēkās sāk sāpēt galva, ir grūtāk elpot, sākas iesnas, klepus, kairinājums kaklā, var pastiprināties nogurums, rasties redzes traucējumi. Brīvdienās, kad cilvēki ir svaigā gaisā, tas viss pārīet. Latvijā šādi pētījumi nav veikti, un neviens to nemonitorē. Zviedrijā tika veikts pētījums, kas parādīja, ka birojos gaisā ir ap 140 dažādu kaitīgu savienojumu. Tie nāk no biroja tehnikas, no mēbelēm, sintētiskiem pārklājumiem, profesionālajiem tīrīšanas

līdzekļiem, kurus izmanto biroja telpu uzkopšanā. Slikta ventilācija, neattaisāmi logi, kondicionieri. Nenoliedzami, alerģiju tāpat kā citas slimības pastiprina arī stress un palielināta slodze. Ir pētījumi, kas apstiprina, ka alerģiski un ar astmu slimi cilvēki ir emocionāli jutīgāki. Ir atrasta arī saistība starp alerģijas sākšanos un lielu stresu jeb emocionālu slodzi. Tāpēc psiholoģiskais aspekts, emocionālā labsajūta un komforts nav mazsvarīgi, tāpat atpūta, labvēlīga atmosfēra, sakārtota vide ir faktori, ko vērts ievērot, lai saglabātu labu veselību.

Kā jūs skaidrotu to, ka pēdējo 10-15 gadu laikā alerģija ir tik ļoti izplatīta parādība?

Ir vairākas teorijas, kāpēc tas tā ir. Viena ir „higiēnas teorija”, kas alerģijas sākšanos pamato ar pārāk sterilo vidi un daudzām ķīmiskajām vielām mums apkārt. Par labvēlīgu faktoru tiek uzskatīts antropozofisks dzīves veids – dzīve laukos. Eduarda Virzas



Straumēni varētu labi raksturot šo dzīves veidu – tīrs gaiss, plašums, mājdzīvnieki. Saskare ar mājdzīvniekiem bērnībā pasargā no astmas attīstības.

Es zinu, ka daudziem ir alerģija no kaķiem.

Bet es te domāju govīs, zirgos – tādu īstu lauku sētas dzīvi. Ir ļoti daudz pētījumu tieši par kaķiem un suņiem. Bet, apkopojot tos, veidojas pretrunīga aina. Daļa pētījumu norāda, ka saskare ar suņiem un kaķiem bērnībā ir papildus riska faktors tiem, kam jau ir nosliece uz alerģiju. Un ir pretējs viedoklis – saskare ar suņiem, kaķiem pasargā no alerģijas tālākas attīstības. Tāpēc ir svarīgi, vai kaķis ir lauku sētā vai smalkā dzīvoklī. Antropozofiskais dzīves veids atšķiras arī ar uzturu. Pilsētā mēs ēdam sterilizētus, pastērētus, vakuumpakojumos fasētus produktus. Laukos tie ir pārsvarā raudzēti un fermentēti produkti. Pirms kādiem septiņdesmit gadiem, kad mums nebija ledusskapju, cilvēki ēda raudzētus, skābētus, žāvētus produktus. Tagad visam pieliek klāt konservantus, un mēs nesaņemam vērtīgās un mums nepieciešamas baktērijas, kas ir skābputrā, skābpienā. Šo baktēriju trūkuma dēļ jūtīgiem cilvēkiem var attīstīties alerģija.

Tāpat antropozofiskais dzīves veids nozīmē nesterilu lauku vidi, bez liekām ķīmikālijām, vienkāršu, neapstrādātu lauku uzturu, bez konservantiem, bet ar nepieciešamajām baktērijām, kā arī nesteidzīgu dzīves ritmu.

Kādas vēl teorijas ir izplatītas?

Ir daudz pētījumu par to, ka vakcinācija varētu būt saistīta ar alerģijas attīstību. Bet arī šie pētījumi nav viennozīmīgi. Daļa pētījumu norāda, ka vakcinā esošie olbaltumi un konservanti varētu būt alerģijas iemesls. Bet tā kā alerģija ir multifaktoriāla,

un ir grūti izslēgt visus citus ietekmējošos faktorus, tad stingri apgalvot to nevar. Nevienam nav izteicis tādu apgalvojumu, ka tieši šī vakcīna ir saistīta ar alerģijas attīstību tālākā dzīvē.

Vēl ir antibakteriālā terapija, ar kuru saskaras gandrīz ikviens cilvēks. Antibiotikas atstāj negatīvu ietekmi uz cilvēka organismu kopumā, tās izjauc arī zarnās mikrofloru un pienskābās baktērijas, par kurām es jau minēju.

Jāņem vērā arī iedzimtība. Ja vienam no vecākiem ir alerģija, tad risks, ka arī bērnam būs alerģija ir 30%. Ja abiem vecākiem – tad bērnam risks ir jau 60%. Taču tas nenozīmē, ka bērnam obligāti būs alerģija. Savlaicīgi konsultējoties ar ārstu, var prognozēt, kā alerģija varētu attīstīties un domāt par profilaksi.

Alerģijas izplatību ietekmē arī ķīmiskie savienojumi, kas ir gaisā – sēra savienojumi, slāpekļa dioksīds (NO₂), izplūdes gāzes. To apstiprina arī fakts, ka vairāk ar alerģiju slimo pilsētās, nevis laukos.

Es lasīju pētījumu par datiem, kas apkopoti laikā, kad bija R-Vācija un A-Vācija, kur vienā dzīves līmenis bija augsts, bet otrā salīdzinoši zems. Tika salīdzinātas divas pilsētas, kas ģeogrāfiski atradās tuvu viena otrai. Rezultāti parādīja, ka R-Vācijas pilsētas iedzīvotāji izrādījās krietni alerģiskāki nekā A-Vācijas pilsētā dzīvojošie. Tāpēc ļoti liela nozīme ir gaisam, ko mēs ieelpojam.

Laikam ir grūti noteikt kurš no visiem kaitīgajiem faktoriem izsauc alerģiju, jo tie summējas.

Jā, alerģija tiek pieskaitīta pie multifaktoriālajām slimībām. Svarīga ir gan iedzimtība, gan viss tas, ar ko cilvēks dzīves laikā ir saskāries. Alerģiju var izprovocēt arī vīrusi, saslimšana, stress, operācijas.



Vai tas var notikt arī četrdesmit, piecdesmit gadu vecumā?

Šis vecums nav pats raksturīgākais laiks, lielākoties alerģija parādās bērna un pusaudža vecumā, bet nevar izslēgt, ka arī četrdesmit vai piecdesmit gados var parādīties alerģija. Mēdz būt tā, ka ne vecākiem, ne vecvecākiem nav alerģijas, bet bērnam ir. Pateikt, kāpēc tā vispār rodas un kāpēc tieši konkrētajā brīdī, neviens nevar.

Kā atšķiras saslimstība ar alerģiju Latvijā un citur Eiropā?

Latvijā diemžēl nekādi pētījumi šajā jomā nav veikti. Ir bijusi viena telefonaptauja par bērniem, kuriem ir atopiskais dermatīts. Tā notika pa visu Eiropu, tajā piedalījās arī Latvija. Varētu teikt, ka Latvijas rādītāji ir aptuveni tādi paši kā vidēji Eiropā.

Kas vēl var izraisīt alerģiju?

Alerģiju izraisa arī mājdzīvnieki – suņi, kaķi, putniņi, jūrascūciņas, truši, kā arī zivju barība. Mītros mājokļos mēdz būt pelējums, kas ir spēcīgs alergēns. Alerģiju izraisa arī ziedputekšņi, kas viļņveidīgi sākas ar koku ziedēšanu, tad nāk pļavu zāles, nezāļu ziedēšana apmēram līdz septembra vidum. Nozīmīgi ir arī pārtikas alergēni, un tie ir ļoti daudzveidīgi.

Kā tomēr iespējams atklāt alerģijas cēloni?

Lielais krāsvielu, konservantu un pārtikas piedevu daudzums pārtikā ievērojami apgrūtina alergēna atrašanu. Ja alerģija ir pret pamatproduktiem, pret pienu, kviešiem, olām, soju, riekstiem, es neteikšu, ka to atrast ir viegli. Jābūt ciešai sadarbībai ārstam ar pacientu. Ir jāraksta pārtikas dienasgrāmata, uz kādu laiku jā-

pārtrauc noteikta pārtikas produkta lietošana, rūpīgi jānovēro, kamēr atrod, kurš produkts izsauc alerģiju. Bet, ja tā ir kāda sīka, nemanāma sastāvdaļa, kāda sēkliņa, sinepju graudiņš, selerijas, tad atrast to ir ārkārtīgi grūti. Ēdot sabiedriskā vietā, to vispār nav iespējams noskaidrot.

Tas nozīmē, ka alerģiju var izsaukt pat mazs graudiņš, nav tā, ka, tikai ēdot karotēm, rodas alerģiska reakcija.

Citreiz pietiek ar to, ka produktam, kuru jūs ēdat, ir blakus stāvējis zemesrieksts, kas jums izsauc alerģiju. Tāpēc uz produktiem raksta, ka tie var saturēt zemesriekstu daļiņas, kviešu daļiņas. Ja vienā ražotnē blakus tiek ražoti divi dažādi produkti, tad mikroskopiskas daļiņas no viena produkta var nokļūt uz otru. Pēc ES noteikumiem šādai informācijai ir jābūt uz etiķetes, jo ir tāda slimība kā celiakija, kas kļūst ļoti izplatīta. Tā iet roku rokā ar alerģiju. Pamatā tā ir fermentu problēma, un celiakijas slimniekiem ir ārkārtīgi stingri jāievēro diēta, lai pārtikā nebūtu neviena graudauga lipekļa gabaliņa – kvieši, rudzi, auzas. Šiem cilvēkiem jāpērk speciālā pārtika, vai arī ļoti rūpīgi jāpēta etiķetes. Piemēram, uz zefīra ir rakstīts, ka tas var saturēt kviešu daļiņas, kaut zefīrā kviešu nav, bet zefīram blakus ražo vafeles.

Es zinu cilvēkus, kuriem sākas alerģija, piemēram, no saules.

Jā, un saules alerģijai vien ir pieci veidi, kas var izsaukt alerģiju uz ādas. Saules alerģija bieži reaģē uz medikamentu lietošanu – pretsāpju medikamentiem, hormonālo kontracepciju. Bet te atkal katram cilvēkam var būt cits iemesls, kāpēc saule izsauc alerģiju. Tāpat visi uz ādas lietojamie līdzekļi – kosmētika, dažādi gēli, krēmi mijiedarbībā ar sauli var dažādi reaģēt.

Vai alerģiju var izārstēt vai tikai izvairīties no alergēna un ar to sadzīvot?

Arī šis ir ļoti individuāls jautājums. Ir situācijas un slimības, kuras ir iespējams izārstēt. Ir tāda ārstēšanas metode kā imūnterapija, kas pēc būtības ir pakāpeniska organisma pieradināšana pie konkrētā alergēna, piemēram, alerģija pret bērza ziedputekšņiem. Aprīlī sākas acu asarošana, deguna tecēšana, klepus, un tā ilgst visu maiju, katru gadu atkārtojas. Ja cilvēks nepanes vienu, divus alergēnus, tad šī terapija ir ļoti iedarbīga.

Imūnterapijai ir divi veidi. Pirmais – ievada zemādā standartizētu alergēna olbaltumu, sāk ar mazām devām un tad palielina. Pirmo pusgadu viena injekcija vienu reizi nedēļā. Tad trīs līdz piecus

kāpēc vienam cilvēkam attīstās astma un progresē, bet otram nē. Vienam tā pāriet ar laiku, citam tā ir visu mūžu. Apkopojot rezultātus, ļoti būtiski ir zināt, kādā vecumā bērnam ir radusies astma, un cik smagas ir pirmās epizodes. Izanalizējot daudzus šādus aspektus, var aptuveni nojaust un prognozēt, kāda būs slimības attīstība. Ir zināms pazīmju kopums, pēc kura var secināt, kādā virzienā slimība varētu attīstīties. Ļoti nozīmīgs ir pubertātes vecums, kad notiek dažādas izmaiņas.

Medikamentozā ārstēšana nav vienīgā alerģijas ārstēšanas iespēja. Liela nozīme ir emocionālajam fonam. Tāpat svarīgas ir fiziskas aktivitātes svaigā gaisā, veselīgs uzturs. Nevajag paļauties tikai un vienīgi uz medikamentiem. Palīdzēt var arī psihoterapeita ap-

Ģlotādu var bojāt iekštelpu apdare ar krāsām vai saplākšņu mēbeles, arī kopētājs vai tintes printeris, kas izdala dažādus benzola un formaldehīda savienojumus. Ļoti negatīvs faktors darba vietā ir sēnīšu sporas, kas var iemitināties zaļo istabas augu augsnē un kondicionieros. Ja biroju nevar vēdināt, tur cirkulē tikai jau esošais gaiss, tad ar kondicioniera starpniecību pa visu ēku tiek iznēsāti gan vīrusi, gan alergēni.

gadus viena injekcija mēnesī. Pēc tam var uzskatīt, ka cilvēks ir izārstējies. Organisms pierod pie šīs vielas un vairs nereaģē. Šo terapijas veidu piemēro, ja cilvēkam ir alerģija pret bišu un lapsēņu indi. Tad šī ir vienīgā ārstēšanas metode, kas šiem cilvēkiem ir vitāli svarīga.

Bet, ja alergēnu ir daudz, un neizdodas noteikt, kurš ir galvenais, tad šo metodi pielietot nevar. Nupat Latvijā ienācis jaunums – nevis injekcijas, bet pilieni, kurus cilvēks lieto mājās ārsta uzraudzībā pēc noteiktas shēmas. Bet tas, protams, ir sarežģīti, darbietilpīgi, laiktietilpīgi, ir vajadzīgi finanšu resursi, jo valsts šo ārstēšanu neapmaksā. Svarīgākais ir pacienta paša izpratne par savu slimību. Daļai cilvēku šī ārstēšana ļoti labi palīdz, bet ne visiem.

Mūsdienās pieejamie medikamenti ļoti labi palīdz novērst alerģijas radītos simptomus, bet tie neārstē pašu alerģiju. Imūnterapija ir vienīgā metode, kas ārstē.

Ja alerģiju neārstē, vai tā attīstās un progresē?

Tas atkarīgs no daudziem faktoriem. Tagad pat astmu ir pieņemts sadalīt pa fenotipiem. Ir tādi pētījumi, kas meklē iemeslu,

meklējums, kas var mazināt alerģijas iedarbību vai pat to pavisam izskaust, ja alerģijas iemesls ir bijis kāds iekšējs pārdzīvojums, ko cilvēks pats varbūt neapjauš.

Cik bieži jūsu praksē ir tādi gadījumi, kad alerģijas iemesls ir psihosomatisks?

Astma un alerģija vienlīdz bieži var parādīties kā reakcija gan uz priecīgiem, gan bēdīgiem notikumiem. Sievietēm, piemēram, var saasināties alerģija pirms kāzām, galīgi nelaikā, bet diemžēl tā notiek, jo mēdz būt duālas sajūtas – gan prieks, gan satraukums un neziņa. Pusaudžiem alerģija saasinās uz eksāmenu laiku. Tas ir neapstrīdami saistībā ar stresu, lielu slodzi, nepietiekamām miega stundām. Bet diemžēl pacienta un ārsta tikšanās ilgums nav pietiekams, lai varētu iedziļināties un noskaidrot visas pacienta privātās lietas, kas varētu būt iemesls alerģijai.

Nereti alerģiskie cilvēki ir jūtīgi un ātri uztraucas par savu veselību, sāk raizēties un sevi noskaņo negatīvi. Tad ir jautājums, vai alerģija dara cilvēku jūtīgu, vai jūtīgiem cilvēkiem attīstās alerģija? Tāpēc reizēm, ārstējot alerģiju, ir jāpiesaista arī psihologs, psihoterapeits vai dažreiz arī psihiatrs.



„Ekopuķītes” logo uz produkta ir ES oficiālais vides marķējums, kas nozīmē, ka produkta ietekme uz vidi ir samazināta visā produkta dzīves ciklā. Arī Latvijas tirgū ir pieejami produkti ar „Ekopuķītes” marķējumu.



Zilais eņģelis ir Vācijas vides marķējums, kas pastāv kopš 1978. gada un tiek uzskatīts par vienu no pasaules vislabāk izstrādātajiem vides marķējumiem.



Ziemeļu gulbis ir ekomarķējums, kuru izsniedz Ziemeļvalstu padome.

Vai, konstatējot pacientam alergiju, jūs dodat kādas rekomendācijas, kā dzīvot tālāk?

Jā, mēs iesakām katram konkrētajam pacientam gan rakstiski, gan mutiski, piemēram, kā cīnīties ar mājas putekļu ērcēm, kā uzlabot imunitāti, kādus sporta veidus izvēlēties utt., bet krasus ieteikumus par darba maiņu vai dzīvesvietas maiņu dot es piesargos, jo tas ir ļoti svarīgs lēmums, kas cilvēkam jāizdara pašam.

Bija gan viens interesants gadījums: cilvēks, kurš strādāja rūpnīcā par lodētāju un bieži sūdzējās par iesnām un elpas trūkumu. Viņam bija gan astma, gan rinīts, gan biežas elpceļu infekcijas. Bija nepieciešams lietot diezgan lielas zāļu devas. Darbā viņš visu laiku ieelpoja rūpnīcas tvaikus. Es viņam ieteicu, ka būtu labi mainīt darbu. Pēc kāda laika viņš atnāca un teica, ka nu jau ir labi, ka darbu viņš ir nomainījis, un tagad ir pastnieks, visu dienu pavada svaigā gaisā. Vienīgi pirms trijiem mēnešiem viņu smagi sakodis suns, kas bija, protams, nepatīkami. No viena kaitīgā darba faktora viņš bija ticis vaļā, bet gadījās cits kaitīgais faktors...

Atpūtai parasti iesakām pabūt pie lielām ūdens krātuvēm vai kalnos – vietās, kur ir vismazāk alergēnu. Kūrorterapija alergisku slimību gadījumos ir ļoti vēlama. Protams, ir jāraugās, lai neaizbrauktu uz kādu vasaras mājiņu, kur ir pilns ar putekļu ērcītēm un pelējuma sēnēm.

Par sadzīves ķīmiju.

Es iesaku jebkurai cilvēkam lietot produktus, kas ir videi un veselībai draudzīgi. Lai tādus izvēlētos, veikalā nav jāpavada vairākas stundas, lasot uzrakstus uz katras pudeles, pietiek, ja uz konkrētā iepakojuma ir marķējums, kas apstiprina, ka produkts ir videi draudzīgs. Katrai valstij ir savs marķējums. Zināmākie ir Ziemeļu gulbis, Ekopuķīte, Zilais eņģelis. Lielā smaržvielu un

ķīmisko vielu klātbūtnē ikdienā lietojamajos produktos nav vajadzīga nevienam – ne slimam, ne veselam. Tas viss nonāk vidē, ūdenī, zemē un sākas jauns cikls. Manuprāt, šobrīd cenu starpība vairs nav tik liela starp videi kaitīgiem un draudzīgiem produktiem. Tad kāpēc izvēlēties kaitīgo? Videi draudzīgos produktus gan reklamē krietni mazāk, nekā kaitīgos.

Sevišķi jutīgi pret smaržām un smakām ir bērni. Ir bijuši gadījumi, kad bērnam uznāk astmas lēkme pēc ieiešanas telpā, kurā izpūsts gaisa atsvaidzinātājs. Bērnam var sākties alergiska ādas reakcija uz apģērbu, kurš mazgāts ar kaitīgu veļas pulveri.

Vai mēdz būt tā, ka alergija parādās, kad cilvēks dodas ārzemju braucienā?

Jā, tas nav nekas neparasts, jo tur var būt cits klimats, cits ēdiens, ar ko cilvēks, Latvijā dzīvojot, nav saskāries. Mēdz būt, ka cilvēkam aizpampst seja, ir apgrūtināta elpošana, var būt arī astmas lēkme. Kas attiecas uz ziedputekšņiem, internetā ir pieejama mājaslapa www.polleninfo.org – Eiropas kopējais tīkls, kurā, plānojot atvaļinājumu, var apskatīties putekšņu kalendāru un nebraukt uz tām vietām, kur potenciāli var būt sliktāk. Attiecībā uz ēdieniem, mans ieteikums ir: neatkarīgi no tā, vai cilvēkam ir vai nav alergija, netaisīt lielus kokteiļus, nejaukt kopā daudz dažādu ēdienu. Nejaukt kopā ar dažādiem alkoholiskajiem dzērieniem. Nereti raudzētie alkoholiskie dzērieni – vīni pastiprina alergiskās reakcijas. Ēdot nepazīstamus ēdienus, noskaidrot, kā sauc šos produktus, vai sastāvdaļas, lai nepieciešamības gadījumā varētu ārstam pateikt, kas ir ēsts. Drošības pēc ārzemju ceļojumā var paņemt līdzī antihistamīnu, kas labi palīdz alergijas gadījumā. **BP**



Ko ievērot, ja ir alerģija pret mājas putekļiem?

Regulāri vēdiniet dzīvokli un ievērojiet, lai tas būtu pēc iespējas sausāks. Tas īpaši attiecas uz guļamistabu. Gaisa mitrumam jābūt mazākam nekā 60%, bet temperatūrai 14-20 C.

Vispirms atsakieties guļamistabā no „putekļu uztvērējiem”, piemēram, lieliem aizkariem, vaļējiem grāmatplauktiem un paklājiem ar garām bārkstīm.

Lai nodrošinātu labu ventilāciju, **gultai** jābūt kājām un bez slēgtas gultas kastes. Zem matrača ir ieteicamas gaisa caurlaidīgas koka vai stieplu restes.

Matračus pārvelciet ar **ērcu drošu pārvalku**. Apmainiet pārvalku, ja tas ir vecāks par 8 gadiem.

Dūnu sega, gultas sega un gultas veļa jāmazgā regulāri vismaz 60 C, bet labāk 95 C karstā ūdenī. Spilvenus un gultas segas jūs varat apvilkt ar ērcu drošiem pārvalkiem.

Miksto mēbeļu vietā izvēlieties **ādas mēbeles** (ar gludu ādu). Ja tas nav iespējams, mīkstās mēbeles regulāri jātīra un jāapstrādā ar ērcīšu iznīcinošu līdzekli, piemēram, milbiol®, dabisku līdzekli cīņai pret mājas putekļu ērcītēm (to var iegādāties aptiekā).

Arī **grīdas paklājus** jūs varat apstrādāt ar ērcīšu iznīcinošu līdzekli.

Pērkot **putekļusūcēju**, pievērsiet uzmanību, lai tam būtu īpašs, smalks putekļu filtrs, HEPA filtrs. Taču filtra maisiņš tik un tā jāmaina vismaz reizi divās nedēļās. Ideālā gadījumā pašiem slimniekiem nevajadzētu sūkt putekļus un būt klāt putekļu sūkšanas laikā.

Mikstajās rotaļlietas esošās ērcītes var iznīcināt, ievietojot rotaļlietas saldētavā. Ir arī mīkstas rotaļlietas, kuras var mazgāt vismaz 60 C temperatūrā.

Reģioni, kas ir augstāk nekā 1200 metru virs jūras līmeņa, ir piemērotas vietas atvaļinājumam cilvēkiem, kuriem ir alerģija pret mājas putekļiem. Pieaugot augstumam, gaiss kļūst sausāks, tādēļ apstākļi ērcīšu izdzīvošanai kļūst sliktāki. Ērcīšu daudzums samazinās.

Ko ievērot, ja ir alerģija pret pārtikas produktiem

Uzziniet pārtikas produktu sastāvdaļas, lasot etiķetes. Iepazīstieties ar jēdzieniem, ar kuriem var apzīmēt „jūsu” alergēnu. Pieļaujamās pārtikas produktu palīgvielas, piemēram, krāsvielas vai konservantus, bieži norāda ar E numuru. Piemēram, ar E numuru 200-299 apzīmē konservantus.

Ja jums ir aizdomas par alerģiju pret kādu pārtikas produktu, tad iekārtojiet **uztura dienasgrāmatu**. Pēc iespējas precīzāk pierakstiet, ko jūs ēdat un kādas ir jūsu sūdzības. Šis ziņas palīdzēs noteikt „jūsu” alergēnu.

Dažu pārtikas produktu, piemēram, atsevišķu dārzeņu un augļu alergēni karstumā pārveidojas un vārītā veidā neizraisa alergiskas reakcijas. Arī zaļumi kaltētā veidā var būt panesami. Alerģija pret āboliem, iespējams, ir atkarīga no šķirnes.

Izvairieties ne tikai no pārtikas produktiem, bet arī no zālēm, kuru sastāvdaļas jums nav zināmas. Tas īpaši attiecas uz pašārstēšanos.

Restorānā mērķtiecīgi pajautājiet, vai jūsu izvēlētais ēdiens nesatur jums bīstamas piedevas.

Arī esot ciemos, pajautājiet par ēdienu sastāvdaļām.

Materiāls publicēts sadarbībā ar Astmas un alerģijas biedrību. www.astmaalerģija.lv

BP

BIZNESA
psiholoģija

Apsveicam!

Abonējot žurnālu *Biznesa Psiholoģija*
2010. gadam, loterijā piedalījās un
Nokia E 52 laimēja

Iluta Vilmīte un **Ance Keisa**



Laimestu varēs saņemt žurnāla *Biznesa Psiholoģija*
redakcijā Katoļu ielā 37, Rīgā, iepriekš sazinoties pa
tālruni 20018243

kopā ar ģimeni latviskā nometnē

Dinas Ceples ikdiena ir laimīga ģimene, veiksmīgs business, nenormēts vecmātes darbs un studijas rezidentūrā. Savukārt brīvo laiku viņa pavada, pilnveidojot sevi un stiprinot ģimenes saites. Tieši tāpēc divreiz gadā Dina kopā ar ģimeni dodas uz „3x3” nometni, kurā visbūtiskākais ieguvums ir kvalitatīvi pavadīts laiks kopā ar vīru, meitu un dēliem.

Kāda ir tava pamatnodarbošanās?

Esmu ģimenes veselības centra *Stārķa ligzda* vadītāja un idejas autore. Tomēr pamatā es esmu ārste, un pašlaik mācos rezidentūrā. Mana pirmā izglītība ir vecmāte, un ar to es arī nodarbojos, paralēli studijām es praktizēju kā vecmāte ģimenes veselības centrā *Stārķa ligzda*.

Kādi ir tavi pienākumi veselības centrā *Stārķa ligzda*?

Tātad es esmu vecmāte – nodarbojos ar grūtnieču aprūpi, vingroju ar jaunajām māmiņām un pieņemu dzemdības mājās. Tas

ir arī mans personīgais business kopā ar vīru Reini, es veselības centrā esmu gan vadītāja, gan saimniecības organizētāja – daru visu, ko vien var iedomāties mazā biznesa vadībā. Man ir laba komanda, un daļu rūpju uzņemas administratores, savukārt praktizējošie ārsti savā darbā ir diezgan patstāvīgi. Tomēr es esmu atbildīga par saimnieciskām problēmām, piemēram, saplīsušu gāzes apkures katlu vai kases aparātu.

Tu atšķiries no citiem priekšniekiem, jo papildus vadītājas funkcijām pildi arī vecmātes pienākumus.



Tas palīdz, jo es varu izprast, kā jūtas darbinieks manā uzņēmumā. Ir dienas, kad es pildu vadītājas funkcijas, un ir dienas, kad es esmu vecmāte, tāpēc es labi jūtu, kā kabinetā trūkst vai kas labi nefunkcionē administrācijā, vai kādus uzlabojumus veikt, lai klienti mūs labāk atrastu. Tās atvieglo saprašanos ar darbiniekiem, jo mēs pildām vienus un tos pašu pienākumus un izjūtam līdzīgas lietas savā darba laikā.

Kā un kad aizsākās tava aizraušanās ar nometnēm?

Pirmā nometne notika 1995. gadā saistībā ar Jāņu svinēšanu. To laiku es biju kopā ar folkloras kopu *Laiksne*, kas vēl tikai uzsāka savas gaitas. Mēs braucām uz nometni palīdzēt organizēt Jāņus, un tā es pirmo reizi nokļuvu „3x3” nometnē. Toreiz es domāju, ka šī nometne ir paredzēta ārzemju latviešiem – visnotaļ svešiem cilvēkiem ar citiem rīcības modeļiem, man svešu domāšanas veidu un lielāku rocību nekā mūsu valsts iedzīvotājiem. Bet izrādījās, ka tā ir nometne vietējiem – divas trešdaļas dalībnieku ir Latvijas latvieši un ārzemju latvieši ir tikai neliela daļa – viesi. Turklāt ne tikai no Amerikas, Rietumeiropas vai Austrālijas, bet arī mūsu tautieši no Ukrainas, Krievijas un citām bijušās PSRS valstīm. Publika nometnē bija ļoti raiba, un viņus visus vienoja vēlme būt latviešiem, vārda visdziļākajā nozīme. Viņi kopā mēģināja saprast, kas tad īsti ir latvieši, kas mūs atšķir no citām tautām, ko ir darījuši mūsu senči, kādi ir mūsu tikumi un ko mēs varam iegūt no tā savai un savu bērnu dzīvei.

Kā tas attīstījās tālāk?

Pirmajā reizē es sapratu, ka arī es varētu piedalīties šajā nometnē. Tur notika tik daudz dažādu interesantu lietu, ko es labprāt vēlējos apgūt, piemēram, klūdziņu pīšana, tautas tērpu darināšana, laivu būve un daudz kas cits. Man likās, ka man ir daudz ko gūt, tomēr laika trūkuma dēļ sekoja pauze. Kādu brīdi vēlāk es mēģināju šai nometnes idejā ievilkt savu vīru, un man izdevās. Kopā ar vīru un meitu 2001. gadā mēs kā brīvklauštāji, ne kā dalībnieki, mēģinājām iepazīt un izbaudīt dzīvi „3x3” nometnē.

Pastāsti vairāk par „3x3” nometni. Kas tas ir un ko tā ziemā ēd?

Nometne ir radusies ASV pagājušā gadsimta astoņdesmito gadu sākumā, kad daļa tur dzīvojošo latviešu saprata, ka drīz viņu bērni vairs latviski nerunās. Sākotnēji bija „2x2” nometnes, bet pēc tam radās „3x3” nometnes, kuru idejas pamatā ir trīs paaudzes kopā – vecvecāki, vecāki un bērni. Līdz ar to var apgūt valodu, ģimenei kopā latviešu valodā nodarbojoties ar interesantām lietām. Galvenā ideja bija saglabāt latviskumu un nodot to saviem bērniem. Nometnes bija diezgan populāras, ir sevišķi Latvijas neatkarības atgūšanas laikā. Tās notika daudzviet pasaulē – Amerikā, Francijā, Zviedrijā, Kanādā, Lielbritānijā un Austrālijā. Tomēr mazai nācijai ir grūti visā pasaulē turēties kopā, un tagad nometnes „3x3” notiek tikai reizi gadā ASV (Garezerā) un Austrālijā. Vēl esot nometne angļiski runājošiem latviešiem Lielbritānijā. Savukārt no 1991. gada nometnes kļuva ļoti iecienītas



Latvijā. Tagad katru gadu noris divas, un katrā no tām piedalās līdz 400 cilvēku.

Kas ir – latviski?

Latviska uzvedība nenozīmē staigāt postalās, dziedāt tautas dziesmas un dejot „Tūdaliņ, tāgadiņ”. Runa ir par to, ka *latviski* ir būt kopā ar saviem bērniem un piedalīties viņu audzināšanā. *Latviski* ir runāt latviski, dziedāt un domāt latviski. *Latviski* ir prast tos amatus un darbus, ko mācēja mūsu mātes un vecmātes – kaut vai zeķi uzadīt, atpazīt dabā zaļu tējas vai ziepes novārit. *Latviski* ir pārzināt vidi ap sevi un justies labi tajā.

Kas ir tas pats būtiskākais, ko tu iegūsti sev no dalības „3x3”?

Kvalitatīvi pavadītu laiku ar saviem bērniem. Man un manai ģimenei ir ļoti svarīgi, ka nometnē ir lietas, ko mēs varam darīt visi kopā. Ikdienā mēs katrs esam savos darbos – es ar vīru esam aizņēmti ar biznesu, bet bērniem ir savas skolas un dažādas aktivitātes. Savukārt vakari ir īsi, un tie tiek pavadīti mācoties un ir vērsti uz dažādu pienākumu izpildi, nevis laimīgu kopā būšanu. Savukārt „3x3” nometnē mums ir interesanta kopā būšana. Otrkārt, man svarīga ir psiholoģiskā sakārtošanās, jo mūsdienās aizvien par cilvēka psihi runā maz, un, ja tu ej pie psihologa, tevi uzskata par psihiski slimu. Nometnes ietvaros es varu apmeklēt psiholoģijas ievirzes¹ par ļoti pieņemamu cenu.

Cik maksā dalība nometnē?

Ir divas izdevumu kategorijas. Pirmā ir dalības maksa, kas šovasar kodolģimenēm² nedrīkstēja pārsniegt 240 līdz 250 latus. Otrā – uz vietas dzīvojot, šo to nopērkam veikalā. Mūsu ģimenē, pieciem cilvēkiem, budžets nometnes vienai nedēļai ir 300 – 400 lati. Jāatzīmē, ka, ja nometnē piedalās kā ievirzes vadītājs, tad

nav jāmaksā dalības maksa. Tiesa gan, ieviržu vadītāji strādā, kamēr citi atpūšas. Otrkārt, viņi uz savām nodarbībām līdzī ņem dažādus materiālus, darbarīkus un uzskates līdzekļus, kas prasa zināmu ieguldījumu.

Apraksti, kāda izskatās diena „3x3” nometnē.

Celšanas parasti ir ap septiņiem. Septiņos ir rīta rosme, kurā var piedalīties ikviens. Rīta rosmes nav tradicionālās, bet *ar odziņu*. Piemēram, joga vai sarunas ar savu ķermeni – tā teikt dvēseliskas vingrošanas. Tālāk ir brokastis, pēc kurām mēs ejam uz zāli skatīties iepriekšējās dienas TV apskatu, kur var redzēt, kas tad ir noticis vakar, arī ieraudzīt sevi, ģimenes locekļus vai draugus. Respektīvi, nometnē mums ir vietējā televīzija un avīze. Tālāk seko pirmā ievirze. Katru dienu ir trīs ievirzes – rīta, pēcpusdienas un pievakares, katra aptuveni pusotru, divas stundas gara. Ikviens var brīvi izvēlēties savas ievirzes visai nedēļai. Bērni parasti pēc TV apskata dodas uz savām ievirzēm, mēs ar vīru uz savējām, un pie pusdienu galda mēs visi atkal tiekamies. Pēc tam seko brīvbrīdis, kad mazuļus var nolikt gulēt uz kādu pusstundu. Tālāk ir pēcpusdienas un pievakares ievirzes. Savukārt mazuļiem pēcpusdienās ir latviskās rotaļas. Pēc pievakares ievirzēm ir vakariņas, bet pēc vakariņām seko dažādas vakara aktivitātes – notiek vietējo koru, teātru vai deju kolektīvu uzstāšanās. Pašā vakarā ir ievirze, ko sauc par „nīkšanu”, kad mēs, vecākā gadu gājuma ļaudis, sasēžamies pie galdiem un dziedam visdažādākās dziesmas latviešu valodā, ne tikai tautas dziesmas. Savukārt otrā telpā notiek latviskie danči, kur jaunieši mācās tautas dejas, kas nenozīmē, ka jādejo ar nostieptiem purngalīem un rokām sānos. Sanāk, ka diena sākas pēc sešiem un reizēm beidzas pat divos naktī. Papildus nometnes nedēļā notiek dievkalpojums un daudzinajums jeb latviskais dievkalpojums pļavā. Tāpat viena diena ir paredzēta ekskursijām, kad mēs sasēžamies autobusos un izbraucam pa vietējo reģionu, kurā notiek nometne. Līdz ar to mēs soli pa solim iepazīstam Latviju.

„3x3” nometnes katru reizi notiek citviet?

Jā, nometne katru reizi notiek citā Latvijas novadā.

Kā tev izdodas apvienot „3x3” ar darbu? Nesanāk tā, ka piepeši jādodas prom no nometnes, lai pieņemtu dzemdības?

Ir grūti, jo mans darbs ir ar nenormētu darba laiku un ir absolūti nenoteikts, kad šai pasaulē ieradīsies jauna dzīvība. Līdz ar to laiks nometnēs tiek plānots ļoti savlaicīgi – vismaz deviņus mēnešus iepriekš. Jau novembrī es zinu, ka jūlijā dzemdības nepieņemu, jo tad man ir atvaļinājums. Tas gan ir ideālais variants, reālajā dzīvē kāds jūnija bērns pagaida un piedzimst jūlijā, bet kāds augusta – pasteidzas un arī piedzimst jūlijā. Reizēm nometnes laikā sanāk pieņemt dzemdības, bet es cenšos paspēt gan uz vienu, gan otru. Tas nozīmē, ka reizēm naktī pieņemu dzemdības un nākamajā rītā nometnē vadu „Bēbišu skoliņu”.

Kad notiek „3x3”?

Jūlijā – parasti pirmā un trešā jūlija nedēļa vai otrā un ceturta.

Kādi ir sadzīves apstākļi „3x3”?

Parasti mēs dzīvojam skolās vai internātskolās. Tas nav tas pats,

kas dzīvot trīs zvaigžņu viesnīcā un jārēķinās, ka būs jāguļ uz matračiem un guļammaisos klases telpās uz grīdas vai istabiņās, ja tā ir internātskola. Svarīgi, lai ir ūdens un strādājošas labierīcības, pārējo uz to nedēļu var jau pieciest. Vēl ir svarīgi tas, ka nometnē trīs reizes dienā ir ēdināšana.

Vai tavi bērni labprāt piedalās nometnē?

Man liekas, ka tas ir tik interesanti, ka nevienu vairs nav jāpierunā doties uz „3x3”, viņi paši vēlas piedalīties. Tur ir interesantas ievirzes un vakara pasākumi, kas ļoti piesaista manus bērnus. Piemēram, manu 13 gadus veco meitu ļoti saista „Latviskie danči”. Savukārt dēliem patīk amatu mācības un kara ciņu ievirzes, ko es citādi ikdienā viņiem nevaru piedāvāt. Šobrīd nometne ir kļuvusi par mūsu ģimenes izklaides pasākumu, un mēs cenšamies tikt uz abām „3x3” nometnēm, jo tas laiks, kas tajās pavadīts kopā, ir neatsverams.

Ko nometnē dara pats mazākais ģimenes loceklis – Jānis, kuram ir tikai trīs gadi?

Arī viņam ir savas ievirzes. Jānītis apmeklē ievirzi „1/2x1/2”, kur mazi bērniņi, tāpat kā bērnudārzā, tiek pieskatīti, kamēr vecāki apmeklē savas ievirzes. Bet arī ar mazo bērnu var apmeklēt dažādas nodarbības – kaut vai „Ganu skoliņu”, kur var iemācīties izmākt stabulī, iepazīt augus, atšķirt laika apstākļus un debesu puses. Var iet arī uz „Pļavas mācību”, un tur salasīt veselības augus, izsmaržot piparmētras un pagāršot āboliņu. Ir ko darīt.

Tomēr mazākais dēls prasa vairāk laika sev, salīdzinot ar lielākajiem bērniem?

Protams, mazulis līdz trim gadiem ir vecāku paspārnē, un mamma un tētis ņem viņu līdz uz savām ievirzēm. Turklāt tas ir latviski, nepamest savus bērnus siltē, bet ņemt viņus līdzi.

Kādas ievirzes tu izvēlies sev?

Mēs ar vīru katru gadu cenšamies iziet psihoterapijas kursu, kas saucas „Ģimenes seminārs”. Šajā ievirzē nometnes organizatore Līga Ruperte, kas pēc profesijas ir psiholoģijas doktore, kopā ar savu kolēģi Māru Tupesi māca ģimenēm sadzīvošanu, komunikāciju savā starpā, konfliktu risināšanu. Tās ir tādas vienkāršas patiesības, kas palīdz mūsu ģimenei. Paralēli es ar vīru pati vadu ievirzi „Bēbišu skoliņa”. Tā ir ievirze pašiem mazākajiem – no nulles līdz trīs gadiem. Mēs kopā ar mazajiem un viņu vecākiem, vecvecākiem un auklītēm rotaļājamies, dziedam, mācām viņiem to folkloru, kas attiecas uz pavisam maziem bērniem, piemēram, skaitāmpantiņus un ducināmdziesmiņas. Klāt tam visam nāk arī manas vecmātes un ārstes izglītība un pieredze – es mēģinu vecākiem iemācīt pareizu tveršanu un nešanu, nedaudz arī kustības terapijas pamatus. No medicīnas viedokļa mēģinām palīdzēt mazulim attīstīties harmoniski un simetriski, piemēklējam dažādas aktivitātes, kas to veicina.

Ko tu esi paspējusi iemācīties „3x3” nometnēs pa šiem gadiem?

Ļoti daudz ko. Es esmu iemācījusies spēlēt kokli un izšūt tautiskos krekļus. Esmu kaut ko darījusi ar klūdziņām – zinu, kas tas ir, un kā to dara. Nevaru gan teikt, ka es māku pīt klūdziņas. Esmu piedalījusies „Pļavas mācībā” un domāju, ka tur nekad nav

gana – var iepazīt mūsu pļavas augus vēl un vēl. Esmu bijusi floristikā un pušķus mācījusies taisīt. Ar bērniem un vīru esmu bijusi „Meža mācībā” – ļoti spilgts un patīkams piedzīvojums. Esam mācījušies dziedāt, iemācījāmies dancot. Esam iemācījušies uzstāties. Viens no tradicionālajiem vakara pasākumiem nometnē „3x3” ir „Brīvais mikrofons”, kur ikviens var demonstrēt savu priekšnesumu skatītājiem. Kā arī katru gadu nometnes ietvaros tiek ierakstīts audio disks, kuros mēs esam iedziedājuši dziesmas, un mūsu bērni ierakstījuši savus skaņdarbus. Šo gadu gaitā esam atraisījuši latviešu iedzimto kautrību.

Tu minēji, ka kopā ar vīru arī pati vadi savu ievirzi. Kā jūs kļūvāt par vadītājiem?

Par ievirzes vadītāju var kļūt jebkurš, kam ir ko dot un kas to vēlas. Ja ir sava ideja, kas ir latviska, piemīt latviešiem un prasās pēc apgūšanas, tiek rakstīts pieteikums – projekts. Šo ideju izskata „3x3” padome, un, ja tā saskan ar nometnes kopējo koncepciju, tad to iekļauj ieviržu sarakstā. Mēs izvēlējamies veidot „Bēbišu skoliņu” nevis tāpēc, ka es esmu vecmāte, bet gan tāpēc, ka vēlējos pati pamēģināt piedalīties kādas ievirzes vadīšanā. Savukārt *Stārķu ligzdā* mēs jau no veselības centra pirmsākumiem piedāvājam „Bēbišu skoliņu” un attiecīgi bija ļoti vienkārši paņemt jau dzīvu ideju un pielāgot to sabiedriskam labumam.

Vai tev ir vēl kādas idejas jaunai ievirzei?

Šogad es ar vīru palīdzēju manai mātai veidot ievirzi „Ziepju darbnīca”. Mēs gan paši neesam vadītāji, tomēr mēs iesaistījām, iesaistījām un iesaistījāmies – jūtamies tai piederīgi. Kas būs tālāk? Varbūt mēs izdomāsim vēl ko citu, grūti teikt.

Esi domājusi ar savu ievirzi piedalīties Amerikas vai Austrālijas „3x3” nometnē?

Varbūt ne ar ideju, bet ar ģimeni gan. Mums gan jāpagaida, kamēr paaugās Jānītis, lai arī viņam būtu kāds prieks no ceļošanas. Pagaidām trīsgadniekam tas būtu ļoti nogurdinoši. Bet, kad Jānītis paaugsies, un, ja maniem vecākajiem bērniem vēl būs interese, tad gan mēs varētu aizbraukt uz kādu nometni Garezerā vai Austrālijā. Tas gan maksā krietni vairāk, nekā tepat Latvijā.

Varbūt domā pamēģināt kādu citu nometni?

Godīgi sakot, puse atvaļinājuma man paiet „3x3”, un nekam daudz vairs laika nepaliek. Otru pusi atvaļinājuma mēs izmantotām ģimenes ceļojumiem.

Vai Jūs iesakāt „3x3” nometni citiem?

Man liekas, ka „3x3” nevar tā vienkārši ieteikt. Var pastāstīt citam, ko es guvu, un, ja otrs cilvēks vēlēties piedzīvot to pašu, tad viņš atradīs veidu, kā piedalīties nometnē. Parasti cilvēki, kas jau ir piedalījušies „3x3” nometnē, grib tajā atgriezties vēl un vēl.

BP

¹ Ievirze – nodarbības, kas notiek „3x3” nometnes ietvaros, piemēram, „Bēbišu skoliņa”, „Latviskā virtuve”, „Rotu kalšana”, „Ziepju darbnīca” u.c.

² Kodolģimene – vecāki un bērni, kas kopā piedalās nometnē.

ateljē *Überall*

Franču mākslinieks Džulians Bahs atrada pamestu telpu Berlīnes rajonā – Kroicbergā (*Kreuzberg*), uz *Oppelner* ielas, kuru viņš sāka uzlabot un izveidot par savu telpu – multifunkcionālu ateljē, kurā darboties ar projektoriem, veidot video, performances, teātri un skaņu ierakstu studiju, kā arī veidot dažādus *vorkšopus*. Tā radās viņa ateljē *Überall*.

Džulians Bahs (*Julien Bach*) ir franču mākslinieks, kura darbības lauks ir ļoti plašs – grafiskais dizains, kustības dizains, 3-D animācija, vebdizains, kā arī dažādi interaktīvās mākslas paveidi. Pēc piecu gadu mācībām Mākslas skolā Elzasā, Francijā, viņa pirmais darbs bija Monpeljē, kur Džulians septiņus gadus darbojās kā *freelance* grafiskais dizaineris. Taču Džulianam drīz vien apnika Francijas dzīve, tāpēc viņš sāka meklēt citu vietu – kādu lielu pilsētu, kur dzīve norisinātos pārsvarā pa naktīm, kur pārvietošanās ar riteņiem būtu tikpat populāra kā ar mašīnām un kur būtu iespējams apmesties lieliskā apkārtnē.

Atbilde atnāca pavisam vienkārši – Džuliana māsa jau gadu bija nodzīvojusi Berlīnē un aicināja brāli pievienoties. No sākuma viņu biedēja doma par Vācijas ziemām, bet, ierodoties Berlīnē,

Džulians saprata, ka ir atradis perfekto vietu – pilsētu, kurā iespējams ierasties un nodarboties ar to, ko sirds vēlas. Mierīga atmosfēra, jauki, komunikabli cilvēki. Tā nu Džulians atrada pamestu telpu Berlīnes rajonā – Kroicbergā (*Kreuzberg*), uz *Oppelner* ielas, kuru viņš sāka uzlabot un izveidot par savu telpu – multifunkcionālu ateljē, kurā darboties ar projektoriem, veidot video, performances, teātri un skaņu ierakstu studiju, kā arī veidot dažādus *vorkšopus*. Un tā radās ateljē *Überall*.

Kāds ir tavs šobrīža galvenais projekts?

Kopumā pusi sava laika veltu tam, lai turpinātu remontēt un pilnveidot savu ateljē, jo pagaidām pagrabs vēl ir tādā kā tapšanas procesā. Cerams, ka tuvākā mēneša laikā visu pabeigsim,



Foto no personīgā arhīva

Džulians Bahs

lai telpas varētu pilnībā izmantot. Paralēli nodarbojos ar savu „dator-darbu”. Ateljē ir kā nebeidzams darbs. Bet pēdējais lielais projekts bija mūzikas festivāls Monpeljē, kur piedalījies ar savām video projekcijām. Nākamais, ko ļoti vēlos darīt, ir kļūt par VJ (video-didžeju), jo Berlīne tam, manuprāt, ir ideāla vieta.

Ko tu vēlētos ar savu ateljē prezentēt? Kā tev šķiet, ko tas sniedz Berlīnes mākslas dzīvei?

Manuprāt, galvenais ir labu kontaktu nodibināšana ar apkārtni. Tā kā pats esmu vācu izcelsmes (uzvārds Bahs, kā nekā!), tad man ļoti patīk Berlīne. Savā ziņā es pat izvairos no kontaktēšanās ar citiem francūžiem Berlīnē, jo citādi izveidojas ļoti noslēgta sabiedrība, kurā grūti iekļaut jaunus cilvēkus. Berlīnes problēma ir tāda, ka, par spīti tam, ka ir tik daudz ieceļotāju un dažādu nacionalitāšu cilvēku, viņi bieži vien izvēlas palikt kopā ar „savējiem”, tādējādi ne tikai kavējot integrācijas procesu, bet arī daudz ko zaudējot, jo viņi paši nesatiek jaunus cilvēkus. Es nevēlos būt visu draugs, kas visus pazīst, bet vēlos palikt Berlīnē vēl vismaz kādus desmit gadus, izveidot tādu kā dzīves projektu.

Novembrī mums bija pirmā izstāde, kas ceļoja uz Berlīni no Teherānas, caur Stambulu. Bija gan dzīvās mūzikas koncerts, gan citas lietas, kas vietējiem turkiem ļoti patīka. Domāju arī taisīt mūsu teātra grupai lugu, ko rādīt Stambulā. Jā, gribas veidot projektus, kas ir interesanti apkāmei.

Esmu iecerējis izmantot vienu no ateljē logiem kā ekrānu – projicēt caur to video-teātri bērniem. Turklāt man šeit ir arī projektor, ar kuru varu uz sienas ekrāna projicēt savu mākslu.

Vai ir kāds projekts, kuru tu varētu dēvēt par savu vismīļāko?

Tas nūdien ir grūts jautājums. Man bija performance par *East-Side* galeriju. Es pat nezināju, ka tai tuvojās 20 gadu jubileja un ka ir plānots visu pārveidot. (Berlīnes *East Side Gallery* ir garākais Berlīnes mūra fragments, kas ir saglabājies. Tas tika izmantots arī kā milzu audekls, uz kura savus gleznojumus atstājuši mākslinieki no dažādām pasaules malām. Taču tika nolemts to atjaunot, tādējādi iznīcinot vecos mākslas darbus, bet radot vietu jauniem. (aut. piez.) Tā nu es visu šo mūri nofotografēju – fotografējot ik pēc 20 metriem – un beigās no attēliem izveidoju video, kas rada ilūziju, ka tu vienkārši ej gar šo *East-side* galeriju un vēro attēlus. Tālāk es šo video projicēju uz melna auduma, tā kā nekas no sākuma nebija redzams, bet tad ar krāsojamo rullīti sāku šo audumu noklāt ar baltu krāsu, pamazām atklājot skatītājam video. Savā ziņā šī performance izveidojās kā simbols – kā *samiksēt* Berlīnes atjaunošanu ar pagātnes saglabāšanu. Tā bija kā pagātnes izdzēšana. Es pats vēlētos atjaunot, neizdzēšot pagātni. Tā nu sanāca, ka pēc pāris nedēļām šo ilglaicīgo *East-Side* galerijas ekspozīciju sāka nojaukt, un kāds vācietis vēlāk pienāca man

klāt, lai pateiktu, ka tas, ko esmu uzfilmējis, nu ir lielisks arhīva materiāls! Jā, joprojām notiek asas debates par to, vai tas, ko viņi izdarīja ir pareizi vai nē.

Kā tev rodas idejas savām projekcijām un video?

Vai ideja rodas pirmā vai rodas pēc tam... tas jau ir šis mūžīgais mākslas jautājums! Tas ir atkarīgs no situācijas – reizēm tieši darbojoties, tieši procesā ir iespējams atrast pašu ideju.

Vai tu redzi savu ateljē un savu video mākslu kā kaut ko tādu, kas varētu kļūt par tavu biznesa projektu?

Man patīk darboties ar video, performancēm, stencilēm – to visu var izmantot arī arhitektūrā. Bet man nav tādas vienas noteiktas specialitātes, piemēram, kļūt par VJ – man vienkārši gri-

bas to pamēģināt, jo tas šķiet forši un interesanti. Es vēlos kaut ko dot cilvēkiem, un šis ir mans veids, kā to izdarīt. Man nav nekāda biznesa plāna – viss notiek pats no sevis un attīstās darbības procesā.

Cik viegli ir iegūt finansējumu šāda veida projektiem?

Man paveicās ar to, ka darbs Francijā, dažādi projekti, sadarbojoties ar trim dažādām aģentūrām, man deva pietiekami daudz naudas, lai varētu te darboties. Es nemeklēju pagaidām nekādus lielus papildienākumus, jo ir pietiekami daudz, ko darīt tepat, ateljē. Šobrīd joprojām gaidu naudu, jo aģentūras ir pieradušas maksāt vairākus mēnešus pēc tam, kad projekts jau ir pabeigts – tā nu, piemēram, es regulāri maksāju par īri vēlāk, nekā vajadzētu! Pirms pāris gadiem darbojos arī reklāmas biznesā – piemē-

No sākuma nebija nekā – viss sabrucis, ne elektrības, ne ūdens, visi man teica, ka es esmu pilnīgi nenormāls, ka vēlos vispār kaut ko mēģināt šeit darīt. Bet līdzko mēs pieķērāmies un sākām atjaunot telpas, visu satīrīt, radās interese un cilvēkiem arī patika – radās ticība, ka šis projekts varētu izdoties.



ram, veidoju reklāmas *Lancôme* firmai. Šādi projekti, protams, dod naudu, bet tavs darbs ir redzams pāris nedēļas kaut kādā lidostā un viss. Tas ir pārāk īslaicīgi un neko īsti nedod cilvēkiem. Pēdējais lielais projekts bija mūzikas festivāls, kur manas projekcijas bija redzamas uz Operas ēkas. Ja būs iespējas, noteikti būšu VJ kādos citos festivālos.

Kur ir vieglāk izveidot ko jaunu – šeit vai Francijā?

Francijā – īpaši Parīzē – ir nepieciešams daudz vairāk naudas, lai kaut ko uzsāktu un darītu. Tē mums ir telpas par ļoti lētu cenu, pie tam ar komerciālās darbības atļauju. Pat Montpeljē bija ļoti dārgi dzīvot – mans mazais dzīvoklis maksāja vairāk, nekā viss šis ateljē! Pie tam Francijā man nebija tik lielas pieredzes ar mākslu, man nebija tādas savas telpas, lai varētu objektīvi salīdzināt. Piemēram, šeit – Opellner ielas rajonā, pirms diviem gadiem nebija tikpat kā nekā – viss netīrs, tukšs, pamests, un, kad mēs ievācāmies, cilvēkiem uzreiz radās ziņkāre – viņi nāca un prasīja, ko mēs darīsim, visi bija priecīgi, ka kaut kas notiek. Kopumā jau nevar teikt, ka visi berlīnieši ir ziņkāri, bet viņiem ir interese, turklāt paši cilvēki ir daudz patīkamāki – piemēram, ir pat pilnīgi traki un piedzērušies, kas mēdz ieplanēt mūsu ateljē, viņi nekad nav agresīvi. Mēs viņus palūdzam aiziet, viņi atvainojas un aiziet – nekādu problēmu!



Kur tu redzi sevi un šo projektu pēc 5-10 gadiem?

Es redzu cilvēku masas kustībā – *vorkšopi*, festivāli, projekcijas, ballītes, bet ne tādā ļoti plašā apmērā, jo galu galā šis ateljē ir arī mūsu dzīvošanas telpa. Vajag, lai cilvēki, kas šeit nonāk, arī paši kaut kādā veidā darbojas un kaut ko rada, lai ieliek sevi šajā projektā. Mums vienkārši nav tik lielas telpas, tāpēc visa darbība ir jāsaskaņo ar iespējām, ko sniedz šis ateljē. Un *vorkšopi*, piemēram, ir lieliska lieta – cilvēki visu laiku interesējas par iespējām kaut ko darīt, kaut ko mācīties.

Es negribēju tīru un sterilu vidi, kurā darboties. Mans sapnis jau ir piepildījies – man ir savs ateljē! Un šī vieta tiešām ir ideāla – tāda, kādu vēlos to redzēt.

No sākuma nebija nekā – viss sabrucis, ne elektrības, ne ūdens, visi man teica, ka es esmu pilnīgi nenormāls, ka vēlos vispār kaut ko mēģināt šeit darīt. Bet līdzko mēs pieķērāmies un sākām atjaunot telpas, visu satīrīt, radās interese un cilvēkiem arī patika – radās ticība, ka šis projekts varētu izdoties.

Mans draugs Ludoviks tieši bija ieguvis Francijā literāta balvu un iespēju 3 mēnešus dzīvot Berlīnē, tā kā mums abiem kopā izdevās šeit visu uzsākt. Tā nu viņš šobrīd arī ir ateljē kultūras aktivitāšu menedžeris. Viņš ir izveidojis jau populāru literāro *vorkšopu!*

Kā tīri tehniski viss notiek – kāds ir ceļš no idejas līdz, piemēram, video projekcijai?

Katru reizi savādāk. Ja kāds kaut ko pasūta, tad viņš arī nosaka, ko vēlas redzēt. Bet, piemēram, kā ar šo *East Side* galerijas projektu – no sākuma bija tikai foto, tad video, tad es vienkārši ieraudzīju, kā viens mans draugs krāso sienu, kamēr es darbojos ar šo video, un radās ideja par krāsošanas iekļaušanu performancē. Viss oriģinālais rodas tieši procesā – vienā mirklī.

Tieši tāda arī ir atšķirība starp grafisko dizaineri un mākslinieku – mākslinieks dara, kad cilvēki viņam nemaz to neprasa un dara to, ko grib, kas ienāk prātā. Grafiskais dizaineris dara to, ko no viņa prasa.

Bet reizēm man ir vajadzīgi šādi pasūtījumi, kad cilvēki man liek kaut ko darīt, jo citādi ir grūti uzsākt kaut ko darīt, reizēm vajadzīgs šis spiediens, jo tieši darbojoties rodas idejas darīt kaut ko vēl un vēl.

Vai tev būtu kādi ieteikumi topošajiem vai esošajiem Latvijas video mākslas darboņiem?

Vienkārši dariet to, kas jums patīk un, iespējams, ka panākumi sekos! Jo, ja tas, ko tu vēlies, ir tikai panākumi, tad nekas nesasnāks. Tu nevari izlemt kļūt par mākslinieku, vienkārši pašam ir jādodomā, jārada un, ja kādu tas interesē, tev ir paveicies!

Brauciet uz Berlīni! Es nekad nebūtu domājis, ka tā ir tik alternatīva vieta, kur ir tik daudz cilvēku, kas darbojas un rada!

Adrese: Oppelner Strasse 12, Berlin, Kreuzberg, 10997, Vācija.

BP



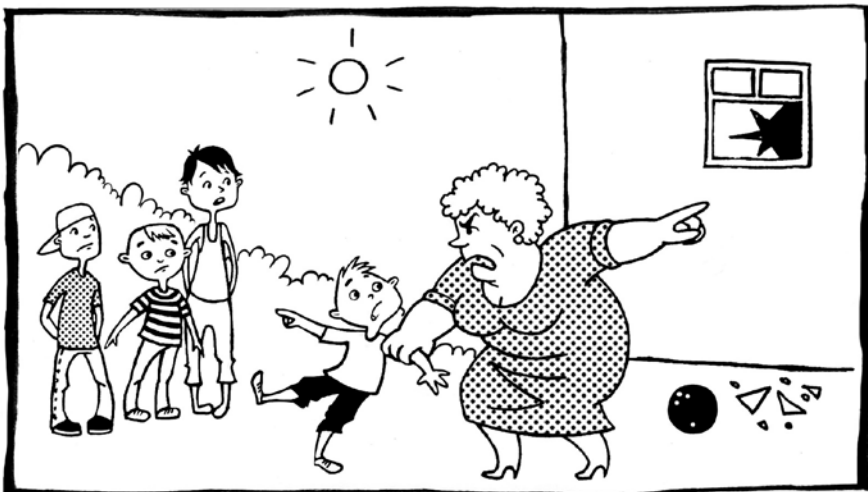
MĒRFIJA LIKUMI

- JA VAIRĀK KĀ VIENS CILVĒKS IR ATBILDĪGS PAR KĻŪDU, VAINĪGS NEBŪS NEVIENS.
- NEATKARĪGI NO TĀ, CIK REIŽU TIEK APGALVOTS, KA MELI IR MELI, PALIKS NOTEIKTS PROCENTS CILVĒKU, KURI UZSKATĪS, KA TĀ IR TAISNĪBA.
- VIENĪGI TĀDS, KURŠ VISU SAPROT PILNĪBĀ, SPĒJ IZSKAIDROT TĀ, KA NEVIENAM CITAM PILNĪGI NEKAS NAV SAPROTAMS.
- PESIMISTAM IR NEIESPĒJAMI TAPT PATĪKAMI PĀRSTEIGTAM.
- TALANTS NO TĀLIENES VIENMĒR IZSKATĪSIES LABĀKS, NEKĀ MĀJAS IZAUDZINĀTAIS.
- JO TĀLĀK IR NĀKOTNE, JO LABĀK TĀ IZSKATĀS
- ŽAGT IDEJAS NO VIENA CILVĒKA IR PLAĢIĀTS, ŽAGT IDEJAS NO DAUDZIEM – PĒTĪJUMS.
- JO MAZĀK FUNKCIJU JĀPILDA KĀDAI IERĪCEI, JO LABĀK TĀ IZPILDĪS ŠIS FUNKCIJAS. DAUDZFUNKCIONĀLĀS IERĪCES PILNĪBĀ NEPILDĪS NEVIENU NO FUNKCIJĀM
- KĻŪDĪTIES IR CILVĒCĪGI, BET, LAI SAPUTROTU VISU, IR VAJADZĪGS DATORS.
- SLAVA VAR AIZIET, TOTIES NESLAVA PALIEK MŪŽĪGI.
- NEKAD NAV LAIKA IZDARĪT PAREIZI, BET VIENMĒR IR LAIKS IZDARĪT VĒLREIZ.
- TIKLĪDZ TŪ NĀC KLAJĀ AR LIELISKU RISINĀJUMU, KĀDS JAU TIKKO IR ATRISINĀJIS ŠO PROBLĒMU.
- JA CILVĒKI BIEŽĀK IEKLAUSĪTOS SEVĪ, VIŅI RUNĀTU MAZĀK.
- JEBKURA JAUTĀJUMA APSPRIĒŠANA, JA TĀ AIZIET PĀRĀK TĀLU, NOSLĒDZAS AR JĒDZIENU NOSKAIDROŠANU.
- NOZĪMĪGI DOKUMENTI DEMONSTRĒS SAVU NOZĪMĪGUMU, PĀRVIETOJOTIES NO TĀS VIETAS, KUR TU TOS ATSTĀJI, UZ TĀDU VIETU, KUR TOS NEVAR ATRAST.
- UZVARĒS TAS, KURŠ VISMĀZĀK IR GRIBĒJIS PIEDALĪTIES SPĒLĒ.
- JEBKURA HORIZONTĀLA VIRSMA TIECAS UZKRĀT NEVAJADZĪGUS NIEKUS.
- NEKAS NAV TIK PASTĀVĪGS KĀS TAS, KAS TIEK UZSKATĪTS PAR PAGaidu RISINĀJUMU.
- LABĀKĀS EPISODES GADĀS TAD, KAD IZFOTOGRAFĒTS PĒDĒJAIS KADRS.
- IR VIEGLĀK UZDOT MUĻĶĪGUS JAUTĀJUMUS NEKĀ LABOT MUĻĶĪGAS KĻŪDAS.
- CILVĒKS AR VIENU PULKSTENI ZINA, CIK IR PAREIZS LAIKS. CILVĒKS AR DIVIEM PULKSTENĪEM NEKAD NAV PĀRLIECINĀTS.
- NEVIENS EKSPERIMENTS NEKAD NEIZGĀŽAS PILNĪBĀ, TAS VIENMĒR VAR KALPOT KĀ NEGATĪVS PIEMĒRS.
 - JA TŪ NESAPROTI TO, KO TŪ DARI, TAD DARI TO KĀRTĪGI.
- JA VAIRĀKU MĒNEŠU LAIKĀ NOTIEK TIKAI TRĪS INTERESANTI PASĀKUMI, TIE VISI NOTIEK VIENĀ VAKARĀ.
- DATORPROGRAMMA DARA TO, KO TŪ TAI LIEC, BET NE TO, KO TŪ VĒLIES.
- CILVĒKUS IEDALA DIVĀS GRUPĀS – PAREIZIE UN NEPAAREIZIE, TURKLĀT IEDALĪTĀJI VIENMĒR IR PAREIZIE.
- TIE, KUR VĒLAS MĀCĪTIES, MĀCĪSIES. TIE, KURI NEVĒLAS MĀCĪTIES, VADĪS UZŅĒMUMUS. TIE, KURI NAV SPĒJĪGI NE MĀCĪTIES, NE VADĪT, NOVEDĪS ZINĪBAS UN UZŅĒMUMUS LĪDZ IZNĪCĪBAI.
- VIENĪGAJĀ BRĪDĪ, KAD TŪ DIENAS LAIKĀ ATLAIDIES KRĒSLĀ, LAI ATPŪSTOS, CAURI BIROJAM IZIES PRIEKŠNIEKS.
- KAD ESI NOLĒMIS IZSLĒGT RADIO, SĀK SKANĒT TAVA MĪĻĀKĀ DZIESMA.
- JEBKURU TEHNISKU PROBLĒMU VAR PĀRVARĒT, JA IR PIETIEKAMI DAUDZ NAUDAS UN LAIKA. PIETIEKAMI DAUDZ NAUDAS UN LAIKA NAV NEKAD.
- IESPĒJA VIENMĒR PARĀDĀS BRĪDĪ, KAD IR VISMĀZĀK IESPĒJU TO IZMANTOT.
- NEBŪS PIEMĒROTĀKA LAIKA KĀ ŠIS BRĪDIS, LAI ATLIKTU UZ VĒLĀKU LAIKU TO, KO TŪ NEVĒLIES DARĪT VISPĀR.
- JA ESI IERADIES PAR AGRU, TIKŠANOS ATCELS. JA TU SKRIEN PA GALVU PA KAKLU, LAI PAGŪTU LAIKĀ, TEV NĀKSIES GAIDĪT. JA TU IERODIES PAR VĒLU, TAS BŪS PĀRĀK VĒLU.
- KĻŪDĪTIES IR CILVĒCISKI, VAINOT SAVĀS KĻŪDĀS KĀDU CITU IR VĒL CILVĒCISKĀK.
- BRIESMĪGAS BEIGAS IR IETEICAMĀKAS NEKĀ BRIESMAS BEZ BEIGĀM.

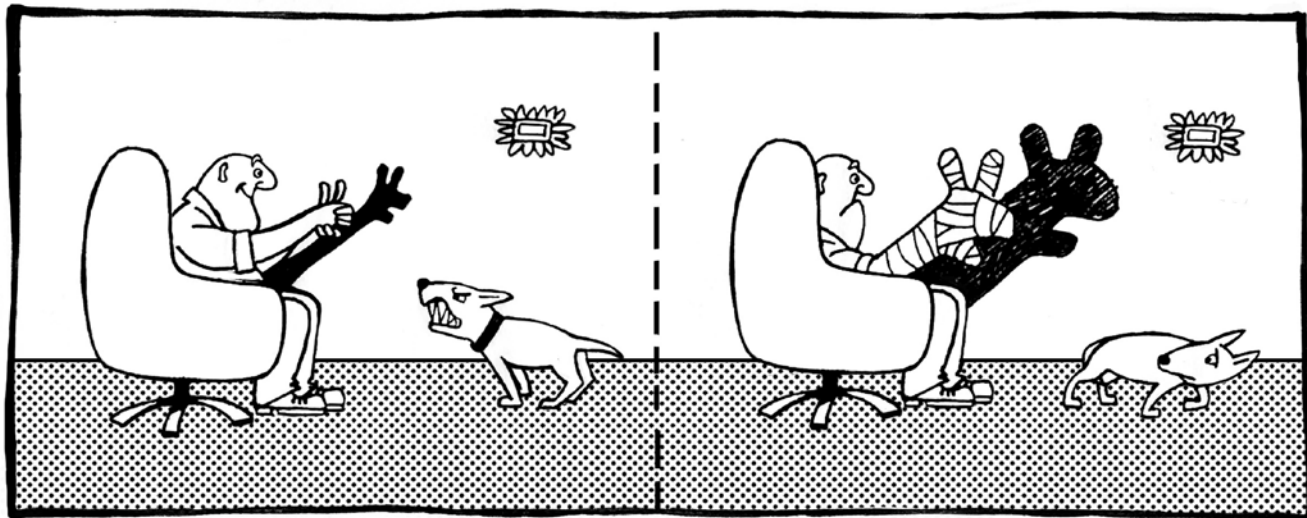
MĒRFIJA LIKUMI U.C.



★ VIENMĒR PASTĀV
VIEGLĀKS VEIDS,
KĀ VISU IZDARĪT.



★ KOMANDAS DARBS IR PATIESI NEPIECIEŠAMS.
TAS ĻAUJ NOVĒLT VAINU UZ KĀDU CITU.



★ NEKAS NEKAD NENOTIEK, KĀ PLĀNOTS.

MARGARITA
17.09.2009.



VALODU MĀCĪBU CENTRS,
kuru atklāja Velsas princis Čārlzs

www.vmc.lv



Laicīgi sagatavojies

centralizētajam eksāmenam !

Angļu valoda

4.-6., 7.-9., 10.-12. klašu skolēniem !

**Komplektējam dažāda līmeņa grupas
angļu, vācu, franču, itāliešu, spāņu, krievu un latviešu
valodas apguvei !**

- Sadarbībā ar ārzemju skolām piedāvājam mācības ārzemēs
- Gatavojam TOEFL, IELTS u.c. eksāmeniem
- Iespēja izmantot Eiropas valodu portfeli
- Nostipriniet valodas zināšanas "English club" par brīvu

Aicinām pieteikties visās VMC filiālēs:

Liepājā, Valmierā, Smiltēnē, Jēkabpilī un Rīgā - Elizabetes ielā 85a, K.Barona ielā 64-2 !

pieteikšanās pa tālruni:

K.Barona ielā 67212251, 29153657, **Elizabetes ielā** - 67358032, 29482197

Zināšanu pārbaudi veiciet savlaicīgi !

PREATORE

Restorāns

Banketi

Izbraukumi

Jūrmala, Dubulti
Baznīcas iela 2
+371 67769994

** Īpaši piedāvājumi grupām*



www.preatore.lv

