

BIZNESA

psiholoģija

februāris-marts, 2008



LABS IETEIKUMS:

Komplekts - 3x izdevīgāk!
SEB Unibankas Eiropas komplekts:
trīs norēķinu konti, ātrākie un
izdevīgākie Eiropas maksājumi,
Uzticības kredīts un vēl, un vēl...

Sarunājiet tikšanos ar SEB Unibankas
finanšu ekspertu www.seb.lv,
tuvākajā filiālē vai pa tālruni 7779988,
un mēs Jums par to pastāstīsim!



SATURS

Redaktores sleja	2
Vadība. Ernst & Young – Kvalitāte visā, ko mēs darām	6
Darba organizācija. Uzņēmumiem mainīties liek konkurence!	14
Vadība. Karā kā jau karā?	20
Likumdošana. To der zināt!	24
Meistarklase. Stratēģiskie mērķi, rezultātums un efektivitāte	26
Personālvadība. Apmierinātība ar darbu kā organizācijas darba efektivitātes rādītājs	32
Personālvadība. Darbinieku atbalsta programmas Latvijā un pasaulē	38
Organizāciju psiholoģija. Noķer bumbiņu!	42
Atlūguma stāsts	46
Atlūguma stāsts: komentārs	48
Mārketinga. „Canon” ir Nr.1!	50
Sabiedriskās attiecības. Par ētiku un liekulību sabiedriskajās attiecībās	52
Māksla. Gleznojot iepazīt sevi	56
Stils. Nevainojams uzvalks vai kostīms	60
Biznesa dižgari. Dumpojošais biljonārs – Ričards Brensons	66
Mēs tur bijām. Konkurētspēja un ilgtspējīga attīstība – vienas monētas divas puses?	72

Biznesa Psiholoģija
Žurnāla reģ.nr. 000703029
ISSN 1691-3183

Izdevējs: biedrība “Saules Bite”
Reģ. Nr. 50008098351

Galvenā redaktore: Elga Zēģele
elga.zegele@saulesbite.lv

Literārā redaktore: Žanete Tauriņa
zanete@mits.lv

Mārketinga direktors: Edijs Frīdenbergs
edijs.fridenbergs@saulesbite.lv

Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns
Fotogrāfs: O. Ķauķis

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: 28441874

Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus,
zvaniet: 26474743

Drukāts: tipogrāfijā “Dardedze
hologrāfija”
2008 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfijā:

Ilāna Ekbauma
Foto: no personīgā arhīva

© 2008 Biznesa
Psiholoģija





SASKAŅĀ VISS MAZAIS AUG, NESASKAŅĀ PAT VISVARENĀKAIS SAGRŪST.

G.S. KRISPS

Slikts ir tas kareivis, kas nesapņo kļūt par ģenerāli! Domāju, ka ikviens vadītājs vēlas, lai viņa uzņēmums būtu Nr.1, un konkurenti paliktu tālu aizmugurē. Bet, kā to panākt? Šajā žurnāla numurā pieredzē, kā gūt panākumus konkurences cīņā, dalās divu pasaules mēroga ilgdzīvotāju uzņēmumu - *Canon un Ernst & Young* vadoši darbinieki.

Daudz ir runāts un rakstīts par to, ka veiksmes pamats ir pareizi izvēlēta stratēģija un filozofija, ar ko uzņēmums dodas iekarot tirgu, reakcija uz situāciju, lai uzņēmums spētu paredzēt jaunus virzienus. Svarīga ir arī klientu segmentācija - darbs ar pareizajām mērķa grupām, kā arī uzņēmumā vajadzētu dominēt progresīvai domāšanai, lai darba procesos izmantotu jaunākās tehnoloģijas un teorijas. Veiksmi konkurences cīņā lielā mērā nosaka arī sabalansēta pieeja iekšējiem procesiem. Tās ir rūpes par iekšējo efektivitāti, - ko mēs darām un kā mēs to darām, kādi ir rezultāti un kā mēs tos sasniedzam. Tas ir jautājums par sistēmām un informāciju tehnoloģijām, kā arī par personālvadību, mārketingu un finanšu vadību.

Ja pārdošanas apjomi vairs neaug, tad intensīvi jāpievēršas organizācijas iekšējiem procesiem - kā samazināt izmaksas un ar mazākiem resursiem strādāt efektīvāk. Tā ir orientēšanās uz klientiem un procesu sakārtošana - ietaupām un strādājam labāk!

Vienmēr ir aktuāls jautājums, kuram uzņēmumam un kurā brīdī ir nepieciešamība ieviest uz procesiem orientētas sistēmas. Mēs neejam pie daktera, kamēr jūtamies veseli, bet neslimo tie, kas laikus parūpējas par savu veselību.

Rūpēties par uzņēmuma veselību nozīmē rūpēties par tā darbiniekiem, rūpēties par to, lai viņi būtu apmierināti ar darbu. Cilvēki ir emocionālas būtnes, un apmierinātība ar darbu ir emocionāla reakcija uz viņa patreizējiem darba apstākļiem. Līdz ar to, tas ir ne tikai veselības jautājums, bet arī peļņas, jo pastāv tieša sakarība starp darbinieku apmierinātību ar darbu un klientu apmierinātību ar uzņēmuma produktiem vai sniegtajiem pakalpojumiem.

Vadītāju ikdienas dzīve ir komplicēta, jo jāsastopas ar to, ka darbinieku personīgās

problēmas ietekmē darba sniegumu un uzvedību darba vietā. Reizēm darbinieki kavē darbu, reizēm darba vietā zūd koncentrēšanās. Kā vadītājam atbalstīt savus darbiniekus? Piedāvājam idejas un metodes, kā šos jautājumus varētu risināt.

11.Starptautiskās kvalitātes konferences viesis pasaulē pazīstams organizāciju konsultants, profesors J. Adlers no Krievijas prognozē, ka organizāciju psihologiem jābūt savā garā stipriem, jo darba tuvākajā laikā netrūks - menedžmenta teorijas un prakse pārdzīvo brīdi, kad ļoti strauji ir pieaugusi psiholoģijas loma.

Uzņēmumu vadītāji, neļaujieties inercei! - "līdz brīdim, kamēr man neviens nemet ar akmeni vai neelpo pakausī, es jūtos ļoti apmierināts!"

Konkurence ir dzenskrūve! Tā liek mums mainīties!



**es esmu krāpnieks nežēlīgs
un ziemu nervozo ar spožu vasarību krāpju
un bailu vētras piedošanas burās tveru
ne kāda acs to nespēs skaust
jo spēks vien upes pazemībā
zem tiltu lūgšanām uz māju plūst....
es zinu bailes.... atšifrēju**

Gaiķu Māris



Saglabā savu komandu!

Ļoti daudzi Latvijas uzņēmumi, iespējams arī Jūs, ir saskārušies ar darbaspēka trūkumu.

SEB Unibanka piedāvā Jums mūsdienīgu un izdevīgu **darbinieku motivācijas iespēju:**

- **uzkrājošā dzīvības apdrošināšana**
- **privātais pensiju fonds**

Tas dos Jūsu uzņēmumam iespēju ne tikai noturēt vērtīgus darbiniekus, bet arī saņemt ievērojamas atlaides Jūsu uzņēmuma nodokļu maksājumiem.

Bezmaksas informatīvais tālrunis: 8008009

Sīkākai informācijai par dzīvības apdrošināšanu: 7079800

Sīkākai informācijai par privātajiem pensiju fondiem: 7215681

www.seb.lv

SEB
 **unibanka**



...UN VIŅI NOTEIKTI UZĶERSIES

Reklāma, tas ir veids kā informēt patērētāju par savu preci. Mēs visi saprotam, kas tas ir. Plakāts uz ielas, reklāmas rullītis televīzijā, „džingls” radio, „baneris” internetā vai reklāmas laukums avīzē. Reklāmas mērķis ir panākt, lai mēs iepazīstoties ar reklāmas informāciju iegādātos kādu preci, produktu vai pakalpojumu. Mārketings nodarbojas ar šo pašu preču produktu vai pakalpojumu virzīšanu tirgū. Respektīvi, tā jau ir tāda kā plašāka mēroga reklāmas politika un stratēģija. Savukārt, sabiedriskās attiecības nodarbojas ar šo pašu produktu vai pakalpojumu reputāciju. Ar sabiedrisko attiecību palīdzību tiek mērķtiecīgi veidoti priekšstati cilvēku apziņā, lai pamudinātu viņus uz noteiktu rīcību. Ja sabiedriskās attiecības izmanto pareizi, tad tās ir stipri vien lētākas un iedarbīgākas nekā plika reklāma vai mārketings. Tas ir tāpēc, ka cilvēki daudz vairāk tic avīzēm, nevis tam, ko mēģina „iebarot” ar reklāmām. Tiesa, sabiedriskās attiecības ir tikai viens no veidiem, kā pastāstīt par sevi. Un tas nebūt nav brīnumlīdzeklis. Taču, tas ir instruments, kas strādā.

Internets: www.prholding.lv

Tālrunis: +371 28607446

+371 29865283

E-pasts: office@prholding.lv

PR PUBLIC RELATIONS
HOLDING

ERNST & YOUNG – KVALITĀTE VISĀ, KO MĒS DARĀM

Ar Ilānu Ekbaumu *Ernst & Young* vecāko projektu vadītāju sarunājas **Elga Zēģele**

Ernst & Young ir viens no četriem lielākajiem konsultāciju uzņēmumiem pasaulē un septītais lielākais privātais uzņēmums ASV (pēc 2007.gada biznesa žurnāla *Forbes* datiem).

Ernst & Young ir uz partnerību balstīts konsultāciju uzņēmumu tīkls, kurā esošie uzņēmumi izmanto vienotas metodoloģijas, datu bāzes un citus zināšanu resursus.

Vecākā zināmā šī uzņēmuma partnerība radusies Anglijā jau tālajā 1849. gadā.

Kāda ir pasaulē pazīstamā biznesa konsultāciju uzņēmuma *Ernst & Young* vēsture?

Ernst & Young ir viens no 4 lielākajām konsultāciju uzņēmumiem pasaulē un 7. lielākais privātais uzņēmums ASV (pēc 2007.gada biznesa žurnāla *Forbes* datiem).

Ernst & Young ir uz partnerību balstīts konsultāciju uzņēmumu tīkls, kurā esošie uzņēmumi izmanto vienotas metodoloģijas, datubāzes un citus zināšanu resursus.

Vecākā zināmā šī uzņēmuma partnerība ir bijusi Anglijā jau tālajā 1849.gadā. Savukārt, senākā partnerība, kur pirmoreiz parādās *Ernst & Young* vārds ir reģistrēta 1903.gadā un tas ir – *Ernst & Ernst*, un 1906. gadā – *Arthur Young & Company*. Vairāku uzņēmumu apvienošanās rezultātā tika radīts esošais uzņēmumu partnerības modelis, kurā esošo uzņēmumu skaits ik pa laikam mainās, jo notiek apvienošanās vai kāds kādu pārņem. Pēdējie dati, liecina, ka *Ernst & Young* pasaules uzņēmumā



Ilāna Ekbauma

Foto: no personīgā arhīva

strādā aptuveni 130 000 darbinieku un 2007.gadā tā ieņēmumi ir bijuši 21,1 miljards ASV dolāru.

Runājot par Baltijas reģionu, konsultāciju uzņēmuma vēsture ir līdzīga. 1992.gadā pavasarī tika nodibināts pirmais profesionālo konsultāciju uzņēmums *Arthur Andersen*, kas piedāvāja alternatīvus pakalpojumus neatkarīgo ārštata konsultantu (*freelancer*) sniegtajiem. Profesionālo konsultāciju uzņēmuma mērķis bija sniegt dažādu nozaru konsultāciju pakalpojumus vienkopus un attīstīt profesionālo konsultāciju biznesu Baltijā, audzinot profesionālu konsultantu paaudzes un informējot tirgu par konsultantu profesiju un tās vērtīgumu. Vēlāk notika *Arthur Andersen* apvienošanās ar *Ernst & Young*, kuras rezultātā tika izveidots pašreizējais uzņēmums *SIA Ernst & Young Baltic*.

Cik konsultantu strādā šeit Baltijas reģionā?

Ernst & Young Baltijas birojos strādā aptuveni 400 darbinieku, Latvijā esam 186. Veidojot uzņēmumu, mūsu partneri (konsultāciju uzņēmuma līdzīpašnieki) uzstādīja mērķi būt par konsultācijas tirgus flagmani jeb lideri Baltijas tirgos. Šo mērķi esam sasnieguši, jo pēc 2007. gada datiem, pēc ilgiem gadiem apgro-

zījuma ziņā beidzot esam pirmie ne tikai Lietuvas un Latvijas, bet arī Igaunijas tirgū, kur profesionālo konsultāciju pakalpojumu joma sāka attīstīties vēlāk.

Vai nav tā, ka *Ernst & Young* pakalpojumi ir pieejami tikai lieliem uzņēmumiem?

Pārsvārā mūsu klienti ir lieli uzņēmumi. Tas ir arī *Ernst & Young* filozofijas elements, jo attīstām sarežģītus konsultāciju risinājumus un cenšamies veidot ilgtermiņa attiecības ar klientu. Lielus, apjomīgus, komplicētus un interesantus konsultāciju projektus pārsvārā pērk lieli uzņēmumi, jo šīs organizācijas ir grūtāk pārvaldīt un strukturēt. Ja paskatāmies atpakaļ, tad 15 gadu laikā mums ir izveidots noteikts klientu loks, kas secīgi izmanto mūsu pakalpojumus visdažādākās konsultāciju jomās. Šādas sadarbības pamatā ir uzticība, ko esam izveidojuši attiecībās ar Klientu un Klienta uzņēmuma pārzināšana, jo ja Klienta uzņēmumā esam realizējuši jau piecus projektus, tad bieži vien ļoti labi pārzinām Klienta nozares un darbības specifiku.

Tomēr ir arī mazie un vidējie uzņēmumi ar izaugsmes potenciālu, kas pērk mūsu pakalpojumus. Šis uzņēmumu segments īpaši

ZVANI

1180

DIENNAKTS UZZIŅAS

WWW.ZL.LV

labprāt izmanto mūsu finanšu revīziju pakalpojumus, nodokļu konsultācijas un grāmatvedības ārpakalpojumus.

Runājot par pakalpojumu cenām, protams, ir jāapzinās, ka *Ernst & Young* izmaksas vienmēr būs lielākas, kā neatkarīgam vienatnē strādājošam ārštata konsultantam. Tas ir saistīts ar izmaksām, ko tērējam pasaules metodoloģiju, labākas prakses datu bāzu un citu zināšanu resursu licenču iegādei, konsultāciju risinājumu attīstībai un uzturēšanai, mūsu darbinieku apmācībai.

Kādi ir *Ernst & Young* galvenie darbības virzieni?

Ernst & Young konsultāciju pakalpojumi (bez finanšu revīzijas) dalās šādos galvenajos darbības virzienos: nodokļu pakalpojumi; grāmatvedības ārpakalpojumi; biznesa konsultāciju pakalpojumi, kas saistīti ar riska vadību, finanšu un biznesa plānošanas konsultācijām, informāciju tehnoloģiju risinājumiem, stratēģijas un biznesa procesu vadību un konsultācijām personālvadības jomā. Var teikt, ka *Ernst & Young* piedāvātie risinājumi attiecināmi uz gandrīz visiem biznesa procesiem organizācijā.

Kāds, Ilāna, ir Jūsu ieņemamais amats uzņēmumā *Ernst & Young*?

Esmu vecākā projektu vadītāja, kas nozīmē to, ka esmu projektu vadītāja ar pieredzi. Esmu atbildīga par Cilvēku kapitāla (jeb personālvadības) risinājumiem, koordinēju šī risinājuma attīstību Baltijā. Ikdienā veicamie darba uzdevumi ir saistīti ar projektu vadību.

Cik darbinieki strādā Jūsu pakļautībā?

Konsultāciju uzņēmumā pakļautība ir ļoti relatīva lieta, jo neskatoties uz stingru amatu līmeņu sadali pēc kompetences un pieredzes, cilvēki var strādāt dažādos projektos pie dažādiem projektu vadītājiem. Mūsu konsultanti sadalās pēc pieredzes gadiem – pirmā gada, otrā gada utt., tad ir vecākie konsultanti, projektu vadītāji jeb menedžeri un vecākie projektu vadītāji, un visbeidzot partneri, kas ir arī konsultāciju prakses vadītāji un līdzīpašnieki.

Ja vadam kādu projektu, tad, no lielās konsultantu komandas, izvēlamies konsultantus, kuriem ir noteiktas, konkrētajam projektam nepieciešamas kompetences. Un tā ir tevis vadītā konsultantu komanda. Tas ir viens pakļautības veids, bet ir vēl otrs, kad cilvēki izvēlās risinājumus – kurās kompetenču jomās viņi gribētu attīstīties. Mana atbildība saistās ar cilvēku kapitāla (Human Capital) risinājumu, kur pašlaik strādā 19 cilvēki Baltijā (ieskaitot personālvadības un nodokļu konsultantus). Konsultantiem, kas attīsta personālvadības kompetences Latvijā esmu „attīstības vadītāja”, atbildīga par viņu profesionālo izaugsmi uzņēmumā.

Ja pastāv darbinieku izvēles princips, vai nemēdz būt tā, ka dažus kolēģus neizvēlas uz projektiem?

Tas ir jautājums par katra personīgo kompetenci, kā arī par personības īpašībām un spējam. Kā ikvienā uzņēmumā ir cilvēki, kas strādā ar lielāku atdevi un tādi, kas nav tik centīgi. Tieši

tāpēc katram ir savs „attīstības vadītājs”, kas palīdz veiksmīgāk veidot karjeru *Ernst & Young*. Gadskārtējās darba vērtēšanas intervijās, runājot par gada mērķiem, vēršam uzmanību uz to, ka ir svarīgi, lai tevi ņemtu projektu grupā. Spējīgi konsultanti parasti ir pieprasītāki, „uz izķeršanu”, jo gan kolēģi, gan projektu vadītāji labprātāk ar tiem strādā.

Vai jūsu konsultanti izstrādā klienta uzņēmumam stratēģiju vai tikai apmāca kā to darīt?

Apmācības neesam izvirzījuši kā produktu, ko piedāvāt tirgū, jo nepiedāvājam standarta apmācības risinājumus. Parasti apmācība notiek projekta gaitā, ja tas ir nepieciešams vai arī organizējam Klienta vajadzībām īpaši izstrādātas mācību programmas, ja klients, ar kuru sadarbojamies to ļoti vēlas.

Par stratēģijas risinājumiem runājot, tie ir ļoti dažādi. Piemēram, stratēģijas definēšana, kad mūsu uzdevums drīzāk saistās ar stratēģijas semināra vadīšanu un stratēģijas kartes izstrādi. Šajā gadījumā mēs Klientam iedodam „smilšu formiņu”, ko piepildīt ar viņa paša uzņēmuma „smiltīm”, šādā veidā veicinot nonākšanu līdz vēlamajai „smilšu kūkai”. Šādā gadījumā palīdzam nedefinēt stratēģiskos mērķus un uzdevumus, ielikt to stratēģijas vadības rāmjos, saskaņā ar pasaules vadības teorijām un vietējo praksi. Mūsu vadītajā stratēģijas seminārā piedalās cilvēki, kam ir nākotnes redzējums un kas spēj definēt mērķus. Tā ātri un efektīvi, kopīgā darba procesā, nonākam pie rezultāta.

Savukārt, Finanšu konsultanti piedāvā arī esošās stratēģijas izvērtēšanu un tās finanšu analīzi, kas ir vairāk analītiska rakstura darbs – salīdzinot esošo stratēģiju ar klienta vēlamajiem stratēģiskajiem virzieniem tirgū un aprēķinot saistīto finanšu informāciju. Minētais piemērs attiecas tikai uz stratēģiju, bet, finanšu konsultantiem ir daudz citu veidu kā uzņēmumam palīdzēt. Piemēram, viņi vērtē esošās finanšu funkcijas efektivitāti, iekšējās finanšu dokumentācijas un finanšu procedūru atbilstību standartiem.

Tātad klients atnāk, nedefinē savu problēmu un jūs sākat strādāt?

Saskaņā ar *Ernst & Young* konsultāciju filozofiju, nepiedāvājam konkrētus jau iepriekš sagatavotus standarta risinājumus. Mūsu konsultāciju departamenta vadītājs Andris Lauciņš ir iedibinājis, manuprāt, ļoti pareizu pieeju – katru uzdevumu risinām atbilstoši Klienta patreizējām vajadzībām, tas ir, skatāmies, kas tieši viņam ir vajadzīgs šobrīd un meklējam atbilstošo risinājumu. Pat līdzīgi pēc satura projekti savā izpildē mēdz būt ļoti dažādi, jo iepriekš izmantotā metodoloģija tiek pielāgota konkrētā Klienta vajadzībām.

Šī filozofija ir atšķirīga no tās, kāda ir daudziem konsultāciju uzņēmumiem, kas bieži vien saistīts ar resursu vai kompetenču trūkumu, lai piedāvātu individuālus risinājumus katram klientam. Līdz ar to pirmā saruna ar Klientu parasti ir par viņa uzņēmuma aktualitātēm, vajadzībām un šī brīža problēmām. Ja klients pastāsta, ka galvenā problēma uzņēmumā ir plānotās izmaiņas organizāciju struktūrā vai nepieciešamība uzlabot fi-

nanšu procesus, tad mēs uzklaušam un piedāvājam risinājumus. Kad ir diagnosticēta problēma, ar kuru risinājumu palīdzību un kādām konsultantu kompetencēm varētu to atrisināt. Tad arī skatāmies, no kādiem risinājumiem un kurus konsultantus pie-saistīsim šim konkrētajam projektam.

Vai nemēdz būt tā, ka klients pats īsti nesaprot, kas no-tiek uzņēmumā?

Jā, tā arī mēdz būt. Šādā gadījumā, ja klients vienkārši saprot, ka kaut kas nav labi un vēlas saņemt profesionālu konsultantu palīdzību, tad mēs palīdzam identificēt problēmu, piedāvājot dažāda veida organizāciju diagnostiskas pakalpojumus. To var darīt dažādi, piemēram, intervējot vadību vai novadot stratēģi-jas definēšanas semināru, veicot funkcionālos vai operacionālos darbības auditus. Tas ir diagnostiskā rakstura darbs, kad mēs vienkārši konstatējam kāda ir esošā situācija un tad izvēlamies veidu kā mēs sadarbosimies tālāk un kādi būs risinājumi.

Arī varu teikt, ka nevajadzētu par zemu vērtēt tirgu, kas ir pie-

sinājumi, kas visciešākā veidā saistīti ar citiem uzņēmējdarbību risinājumiem.

Tas ir ļoti plašs kompetenču loks, un tas tā ir bijis vienmēr, sākot ar atalgojuma un motivācijas sistēmām gan vadībai, gan darbiniekiem un beidzot ar palīdzības sniegšanu personāla vadī-bas informāciju sistēmu ieviešanā. Mums ir paveicies, ka varam veidot projekta komandu kopā ar citu risinājumu konsultan-tiem.

Kā jau minēju, lai gan arī nepiedāvājam standarta apmācību programmas, pēdējā laikā mūsu Klienti labprāt pērk arī apmā-cības, veidotas speciāli viņu uzņēmuma vajadzībām. Vēl mums ir dažāda veida personālvadības auditi – funkcionālie, personāl-vadības procesu pārskatīšana, personālvadības izmaksu revīzijas un personāla vadības informāciju sistēmu auditi.

Esam veikuši arī dažāda veida analītiskos pētījumus, kur Klien-tam bija svarīgs *Ernst & Young* ekspertu viedoklis par noteikto tēmu. Piemēram, mums bija pētījums par privāto pensiju sis-tēmas attīstību Eiropā, Baltijā un Latvijā vai arī pētījumus par

Darbinieks nespēj segt savas ikdienas izmaksas un prasa lielāku algu, taču tas nenožīmē, ka viņš tāpēc vairāk strādās. Līdz ar to uzņēmums var nonākt uz bankrota robežas. Lai no tā izvairītos, tad, paaugstinot algu labākajiem darbiniekiem, nepieciešams optimizēt organizācijas struktūru un sasniegt rezultātu ar mazāku darbinieku skaitu.

tiekoši attīstīts, un klienti ir pietiekoši gudri, ja salīdzinām, kā-das bija Klientu prasības pret konsultantu darbu pirms desmit gadiem. Mūsu klienti ir auguši un attīstījušies kopā ar mums, ir kļuvuši izglītoti un gudri. Ja agrāk pietika ar vienu mazu *Excel* tabulu, kur strukturētā veidā salikta visa uzņēmuma informā-cija, tad šobrīd tiek prasīts arī eksperta skatījums, viedoklis un iedziļināšanās klienta nozares specifikā.

Kādas ir jūsu sniegtās konsultācijas personālvadības jomā?

Esmu tas cilvēks, kas *Ernst & Young* sāka darboties ar cilvēku kapitāla virzienu laikā, kad šis virziens vēl nebija ļoti populārs. Personālvadības risinājumi *Ernst & Young* konsultantiem prasa plašāku skatītienu uz personāla vadības problēmām, jo tie ir ri-

personālvadības procedūru atbilstību Eiropas Savienības prasī-bām.

Pašlaik ļoti aktuāli projekti ir par darbinieku noslodzi, darbinie-ku efektivitāti, amata pienākumu sadali un darba organizāciju. Šādos projektos vērtējam, vai pienākumi un ir sadalīti atbilstoši, vai slodze ir pareizi sabalansēta, vai darbinieki ir līdzvērtīgi no-slogoti, ko un kā iespējams uzlabot.

Liels projektu daudzums skar arī organizācijas struktūras pār-skatīšanu, kas ir viens no loģiskiem turpinājuma soļiem, veicot funkcionālo auditu vai efektivitātes novērtēšanas izpēti.

Ar ko *Ernst & Young* pakalpojumi atšķiras no konkurentu piedāvājuma?

Atšķirība no pārējā tirgus ir tāda, ka jebkurā konsultāciju jomā





Sidneja



Losandželosa



Kalga

mēs izmantojam nevis standartizētus risinājumus, bet tādus, kas tiek izstrādāti atbilstoši klienta vajadzībām. Otrkārt, mēs esam pietiekoši lieli, lai piedāvātu integrētus risinājumus. Tas nozīmē, ka konkrētās problēmas, piemēram, atalgojuma sistēmas izstrādei, mēs projektā iesaistīsim dažādu jomu speciālistus. Cilvēkus, kam ir pieredze un prakse personālvadībā, kas atalgojuma un motivācijas sistēmu var izstrādāt un pārveidot. Noteikti arī nodokļu departamenta cilvēkus, kas pārskatīs kā veiktās izmaiņas atspoguļosies un ietekmēs uzņēmuma nodokļu sistēmu, jo pilnīgi iespējams, ka nemonetāro labumu elementi būtu realizējami no nodokļu viedokļa daudz efektīvāk kā līdz šim. Mēs iesaistīsim arī finanšu cilvēku, kas izvērtēs plānotās izmaiņas no izmaksu viedokļa. Viņš paskatīsies kā atalgojumu sistēmas izmaksas skars uzņēmuma izmaksas kopumā. Šie trīs cilvēki veidos komandu, kas virzīsies uz gala produktu. Šāda komandu veidošana ir iespējama ļoti daudzos un atšķirīgos veidos, atkarībā no situācijas un klienta problēmas vai riskiem, viņa vajājam pusēm, kas ir diagnosticētas. Esam spējīgi piedāvāt komplicētu, integrētu risinājumu, kur komandā strādās cilvēki ar dažādām kompetencēm. Līdz ar to mēs esam spējīgi atrisināt klienta sarežģīto problēmu. Tās ir lielākās atšķirības no konkurētiem personālvadības konsultācijās.

Pētot darba efektivitāti jūs ejiet uz darba vietu un reāli skatāties kā darbinieki strādā?

Darba efektivitāte pēdējos gados ir ļoti populāra projektu tēma. Tas ir saistīts ar augošo inflāciju, kas ir lielāka par produktivitātes pieaugumu. Uzņēmumu vadītāji skatās kā samazināt

atalgojuma izmaksas vai paaugstināt atalgojumu nesamazinot produktivitāti. Šajā gadījumā mūsu uzdevums atrast veidus kā apstādināt inflācijas apli tikai un vienīgi paaugstinot darbinieku efektivitāti. Situācija ir tāda, ka darbinieks nespēj segt savas ikdienas izmaksas un prasa lielāku algu, bet tas nenozīmē, ka viņš vairāk strādās. Līdz ar to uzņēmums var nonākt uz bankrota robežas. Lai to novērstu, tad paaugstinot algu labākajiem darbiniekiem, nepieciešams optimizēt organizācijas struktūru un rezultātu sasniegt ar mazāku darbinieku skaitu.

Šādos projektos pielietojam vairākus instrumentus. Manā praksē ir bijuši 7 lieli šāda veida projekti, bet visi tie ir atšķirīgi un starptiem nevar vilkt paralēles. Mēs katru reizi izmantojam atšķirīgus instrumentus un metodes. Katrā gadījumā bija jāņem dažādas lietas. Kā mēs to darām? Vienā gadījumā tās ir intervijas, citā – anketējam darbiniekus vai lūdzam viņus sadalīt un aprakstīt savu darba laiku. Veicam arī grupu diskusijas, kur cilvēki paši palīdz novērtēt veicamo darbu saturu un apjomu. Veicam arī hronometrēšanu uz vietas – sēžam klāt un vērojam kā darba laiks tiek pavadīts. Organizējam arī seminārus, kur stāstam konkrētas lietas no mūsu konsultāciju pieredzes. Veidojot kombināciju, kas nepieciešama konkrētajam uzņēmumam no mums pieejamām metodēm, veidojam risinājumu.

Kādēļ neizmantojiet standarta risinājumu komplektu?

Atbildot uz šo jautājumu, varu teikt, ka uzņēmumi ir pārāk dažādi. Ir situācijas, kad uzņēmumā pārsvarā darbinieki ir tā saucamās *zilās apkaklītes* – strādnieki, kuri nav strādājuši ar datoru, nespēj pildīt aptaujas, nerunā valsts valodā, dažiem pat



Ņujorka



Mičigana

nav vidējās izglītības. Ja mēs viņiem liksim aizpildīt kādu sarežģītu anketu vai intervijā jautāsim par noslodzēm un pienākumu sadali, tad visdrīzāk mēs šo informāciju neiegūsim. Šāda tipa uzņēmumos vienkāršāk ir pavadīt kādu nedēļu kopā ar viņiem un no redzētā izdarīt secinājumus.

Bet, ja tas ir uzņēmums, kur ir cilvēki ar augstāko izglītību, kas paši domā par efektivitātes uzlabošanas iespējām un tās saskata, tad vieglāk ir viņiem nosūtīt anketu un tādā veidā aptaujājos, saprast viņu idejas. Pēc tam rīkot diskusiju grupas par šo tēmu. Atkarībā no uzņēmuma mainās gan mūsu darba instrumenti, gan iespējas.

Vai jums ir bijuši projekti, kur strādājat ar ražošanas uzņēmumiem?

Jā, protams! Mūsdienās, kad trūkst strādnieku un viņu algas ir diezgan zemas tā ir liela aktualitāte. Ir uzņēmumi, kur darbiniekus ir grūti piesaistīt, jo algas ir pārāk zemas. Tas ir kā apburtais aplis un vienīgā iespēja kā paaugstināt algas ir saprast kā optimizēt darba procesus. Uzdevums ir paaugstināt algas, nepalielinot algu budžetu. Skatāmies, ko cilvēki dara, ko viņi varētu darīt efektīvāk, savādāk, sekmīgāk un ātrāk, ņemot vērā patērēto laiku, cilvēku un finanšu resursus.

Kā tas ir strādāt pasaules līmeņa uzņēmumā? Kā Jūs šeit jūtaties?

Bija tā, ka es uz *Ernst & Young* pārgāju no vietēja ļoti maziņa konsultantu uzņēmuma. Tad es sapratu, ka strādājot mazajā uzņēmumā mēs ļoti bieži no jauna izgudrojām divriteni. Praktiski

mēs patērējam laiku tam, kas sen jau ir izdomāts. Kad sāku strādāt šeit, biju pārsteigta par tiem resursiem, par visām piekļāvēm, par iepriekš veikto projektu rezultātiem, kurus iespējams izmantot savā darbā. Tas man bija vislielākais pārsteigums, ka pasaulē jau ir tik daudz zināšanu un daudzas lietas sen jau ir atklātas un ka to visu var izmantot.

Otrkārt, man ir ļoti svarīga piederības sajūta. Piederība pie šī lielā un globālā uzņēmuma – tas ir lepnums un gandarījums, ka šeit strādāju. Piemēram, braucot atvaļinājumā vai komandējumā, katrā valstī kur esmu bijusi, dažreiz ar siltām jūtām fotogrāfēju ēku ar *Ernst & Young* logo.

Man svarīgi ir arī kontakti ar kolēģiem no dažādām pasaules valstīm. Tos satieku dažādos profesionālos pasākumos, piemēram, apmācības, nozares semināros, kur sabrauc kopā cilvēki, kas vada konkrētas nozares zināšanu attīstību. Mums ir arī dažāda veida iekšējās apmācības skolas, kur regulāri braucam un piedalāmies. Tas notiek gan globālā, gan reģionālā līmenī. Tas dod piederības sajūtu un pārliecību.

Kā jūs uzskatiet, vai *Ernst & Young* ir daudz konkurentu Latvijā?

Par konkurenci būtu jārunā konkrētu projektu un virzienu kontekstā. Tomēr jāatzīmē, ka skaitļi runā paši par sevi – ja vērtējam kāds ir darbinieku apjoms, uzņēmuma apgrozījums, lielāko projektu skaits, tad šobrīd pēc visiem nosauktajiem parametriem mēs esam līderi. Nenoliegšu, ka ir daži risinājumi, kur citas konsultāciju kompānijas no lielā četrinieka mūs apsteidz. Mūsu mērķis ir un paliek – būt flagmanim profesionālu konsultāciju

pakalpojumu sniegšanā.

Risinājumā, ko es vadu – personālvadībā mums ir spēcīgi konkurenti. Daži atsevišķos blokos mūs pārspēj. Tie ir atsevišķi brīvi strādājošie konsultanti un arī daži mazie un vidējie konsultāciju uzņēmumi. Ir projekti, kuros viņi vinnē cenas dēļ. Tomēr, runājot par Baltiju kopumā, nenoliedzami, ka mums no Pasaules Lielā konsultāciju uzņēmumu četrinieka personālvadības jomā ir visilgākā pieredze.

Šobrīd mēs ļoti izjūtam, ka konkurenti ir līdzās un aktīvi darbojas, sūtot savus piedāvājumus uz konkursiem, kur piedalāmies arī mēs. Cenas dēļ mēs varam arī zaudēt šajā piedāvājumu sacensībā, jo neesam vislētākie, bet svarīga ir arī reputācija,

sinājumus. Nepārtraukti ir jāskatās, ko tirgus potenciāli varētu pieprasīt un nekavējoties jāreaģē. Tas jā dara pat tad, ja konkrētajā brīdī no finansiālā viedokļa tas nav izdevīgi.

Vēl svarīga ir klientu segmentācija – darbs ar pareizajām mērķa grupām. Skaidri jāapzinās, kas ir jūsu klienti.

Viennozīmīgi jābūt arī dinamiskai, progresīvai domāšanai, jo tas nosaka to, ko uzņēmums izmantos kā bāzi savai attīstībai. Tas nozīmē, ka jāiet vienā solī ar laiku, jāizmanto jaunākās tehnoloģijas, procesi, teorijas.

Konkurences cīņa ir tas pats, kas sacensība sporta laukumā – tas, ka mēs esam ieguvuši pirmo vietu vēl neko nenožīmē – galvenais ir līdera titulu noturēt. Tas pats ir biznesā – nedrīkst

Manuprāt, vēl viena svarīga lieta ir tā, ka jābūt gatavam noteiktā laikā pārdot vai kardināli mainīt savu biznesu vai tā daļu. Katram uzņēmumam var pienākt brīdis, kad tas var būt pareizais lēmums pareizajā laikā.

uzticības līmenis starp profesionālu konsultāciju sniedzēju un klientu, kā arī industrijas pārzināšana un iepriekšēja pieredze līdzīgu projektu veikšanā, mūsu produktu kvalitāte. Un, šie faktori darbojas mums par labu konkurences cīņā.

Kas ir šis pieminētais Lielais četrinieks?

Pasaules mēroga konsultāciju uzņēmumi – *PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG, Ernst & Young*.

Kādi, Jūsaprāt, ir tie faktori, kas nosaka panākumus konkurences cīņā?

Manuprāt, tā vispirms ir pareizi izvēlēta stratēģija un filozofija, ar ko uzņēmums dodas iekarot tirgu. Uzskatu, ka mūsu uzņēmuma gadījumā pareiza ir taktika strādāt, pirmajā vietā liekot klienta vajadzības un liekot lielu uzsvāru uz pakalpojuma kvalitāti (pat mūsu logo skan „*Quality in everything we do*”).

Otrkārt, konkurences cīņā svarīga ir reakcija uz situāciju. Tas nozīmē, ka ir jāparedz jaunie izaicinājumi un virzieni, ko nozare varētu piedāvāt saviem patērētājiem. Tos vajadzētu sajst pirms tie parādās tirgū un attīstīt tos pirmajiem. Ja kā piemēru izmantoju *Ernst & Young*, tad mēs līdz šim veiksmīgi esam noklājuši tirgū pastāvošo vajadzību klāstu un attīstījuši visdažādākos ri-

apstāties brīdī, kad viss ir labi. Jādomā par nākotni un jāveic salīdzinošās analīzes par tirgu, konkurentiem. Jāseko tam, kas notiek pasaulē. Tie procesi, kas notika Amerikā pēc tam diezgan līdzīgi atkarojas Eiropā. Tas, kas noticis Eiropā visbiežāk norisināsies arī Latvijā, bet vēl pēc laika Austrumeiropā.

Manuprāt, vēl viena svarīga lieta, ka jābūt gatavam noteiktā laikā pārdot/kardināli mainīt savu biznesu/vai tā daļu. Katram uzņēmumam var pienākt brīdis, kad tas var būt pareizais lēmums pareizajā laikā.

Veiksmi konkurences cīņā nosaka arī sabalansēta pieeja iekšējiem procesiem. Tās ir rūpes par iekšējo efektivitāti, ko mēs daram un kā mēs to daram, kādi ir rezultāti un kā mēs tos sa- sniedzam. Uzņēmumam jābūt orientētam uz to, lai visi iekšējie procesi būtu maksimāli efektīvi. Tas ir vienlīdz svarīgi, runājot par sistēmām un informāciju tehnoloģijām, kā arī par personālvadību, mārketingu un finanšu vadību.

Jūs vairākkārt lietojāt vārdu salikumu “interesants projekts”. Ko Jūs ar to saprotiet?

Tad jāpastāsta par tiem projektiem, ko esam veikuši. Liels un interesants projekts, kas vēl šobrīd ir aktuāls ir Latvijas Dzzelceļa restrukturizācija. Mēs palīdzējām sadalīt lielo uzņēmumu

atbilstoši Eiropas Savienības prasībām trīs dažādos biznesa virzienos atbilstoši darbības veidiem. Tika atdalīta infrastruktūra no pārvaldījumiem un administratīvā bloka. Tās bija lielas organizācijas struktūras izmaiņas un resursu pārdale, sākot ar jaunu stratēģiju definēšanu. Šajā projektā piedalījās daudz dažādas *Ernst & Young* risinājumu grupas.

Interesants projekts bija, kad klients gribēja izveidot centralizēto pakalpojumu centru. Mēs palīdzējām šos pakalpojumus izpētīt, saprast, sastrukturēt, apkopot vienā pakalpojumu struktūrā.

Nereti palīdzam sakārtot uzņēmumā dokumentu plūsmas – grāmatvedības, finanšu un cita rakstura. Izpētām daudzus atšķaidītus veidus, kas jau pastāv. Tad strukturējam pēc pielietojuma, sarežģītības pakāpes un piedāvājam risinājumu – ko var aizvietot ar elektronisko informāciju, ko var vispār nesūtīt. Tā, lai rezultātā dokumentu plūsma būtu maksimāli efektīva.

Ir bijuši projekti, kad aprakstām visus uzņēmuma procesus vai procedūras, atbilstoši Eiropas Savienības standartiem.

Man pašai interesanti šķiet darba efektivitātes projekti, jo tur gūstam daudz neparastu blakus secinājumu, kas pilnveido mūsu zināšanas un pieredzi. Atrodoties konkrētajā darba kolektīvā mēs atklājam ne tikai to, kas attiecas uz darbinieku noslodzi, bet arī citas saistītas problēmas darba organizācijā, struktūrā utt., kas jāmaina un jāuzlabo.

Manā praksē interesanti ir bijuši arī semināri. Piemēram, bija gadījums, kad vadīju stratēģijas semināru uzņēmumam, kuram ir mātes kompānija, kas realizē visu stratēģisko vadību no augšas, bet izrādījās, ka trīs pārstāvniecības Baltijā – Lietuvā, Igaunijā un Latvijā, šo stratēģiju izprot atšķirīgi. Uz šo semināru visi bija atbraukuši ar domu, ka visiem viss jau tāpat ir skaidrs un šis pasākums būs tikai *ķeksīša* pēc. Astoņu stundu semināra vietā strādājām divpadsmit stundas, jo atklājās ļoti lielas kultūras atšķirības stratēģijas uztverē un arī katras valsts tirgus specifika.

Vai jūsu uzņēmumā ir metodes, kādas nav konkurentiem un kas ir jūsu noslēpums?

Protams! Mums ir daudz dažādas iekšējās datu bāzes un, ja man godīgi jāsaka, tad es nemaz visas nepārzinu. Strādāju ar tām metodoloģijām un datu bāzēm, kas tiek lietotas personālvadības risinājumos, bet par tām, ko lieto nodokļu vai risku vadības departaments neesmu detaļās informēta.

Mūsu uzņēmumā zināšanu nodošanas princips ir ļoti vienkāršs, ja esam kaut ko izstrādājuši, kas der arī citiem, tad par to informējam kolēģus Baltijā. Ja citi arī to atzīst par veiksmīgu, tad partneri vai projektu vadītāji pasaules mēroga tikšanās reizēs informē arī citus.

Pastāv arī iekšējā zināšanu nodošanas funkcija – cilvēks, kas ir zināšanu vadītājs. Viņš apkopo, izanalizē visu jauno, ko piedāvā mūsu kolēģi no citām valstīm, kā arī transformē mūsu zināšanas uz turieni. Tas nenotiktu, ja mūsu atklājumi nebūtu unikāli.

Kā notiek mācības jūsu uzņēmuma darbiniekiem?

Mācības ir tas, uz ko liekam lielu akcentu, jo bez zināšanām mēs nevarētu funkcionēt. Tas ir mūsu biznesa pamats – cilvēki ar sa-

vām zināšanām. Jo mēs savas zināšanas vairojam, jo veiksmīgāki esam – tik vienkārša ir mūsu veiksmes formula. Peļņas procents, ko tērējam darbinieku apmācībai ir viens no lielākajiem Latvijā. Kursi notiek dažādos veidos un līmeņos. Tie ir globālie obligātie kursi, un vietējie obligātie kursi. Tās ir mācību programmas dažādiem risinājumiem, konferences un pasākumi, ko apmeklējam kopā ar klientiem, nozares konferences.

Jūs, Ilāna, esiet cilvēks, kas mīl savu darbu un viss, ko darāt liekas interesanti.

Klienti dažreiz jautā: “Kāpēc tu nepārej strādāt brīva tirgus konsultanta statusā?” Atbildu, ka man šeit patīk dinamika un man ir svarīga pieredze, ko gūstu salīdzinot ar saviem studiju biedriem, kas strādā kādā citas nozares uzņēmumā. Jā, daži mani paziņas pelna vairāk, jo uzreiz pēc augstskolas uzsākuši savu biznesu. Bet darbs *Ernst & Young* ir kā liela universitāte, jo ilgāk tu šeit esi, jo vairāk iegūsti. Runājot par pieredzi, tad man gadā ir 7 – 8 lieli projekti, kas ilgst minimums 2 mēnešus un mazo ir vēl vairāk. Dažbrīd tos nākas vadīt paralēli. Tā ir ļoti liela pieredze, kādu citur es gūt nevarētu. Ieguvums ir zināšanas par tirgu, par klientu organizācijām, par nozarēm, par profesijām. Rezultātā pa 8 konsultāciju gadiem ir uzkrātas zināšanas par ~40 dažādiem uzņēmumiem.

Kā Jūs pavadāt brīvo laiku?

Cenšos to pavadīt pārsvarā kopā ar savu ģimeni. Man ir divi mazi bērni, kas prasa uzmanību un rūpes. Neslēpšu, ka darbā dažkārt nākas pavadīt ilgas stundas, īpaši, projekta nodevuma fāzē. Tomēr mūsu darba laiks ir uz rezultātu orientēts, un vēlāk to var kompensēt ģimenei. Man ļoti patīk fotografēt, aizraujos ar interjera dizaina lietām. Labprāt arī ceļoju, slēpoju, skrituļoju.

Kā Jums kā biznesa sievietei izdodas savienot darbu un ģimenes dzīvi?

Nekas nav neiespējams, ja ir motivācija – ja ļoti gribi, var paspēt visu. Viss atkarīgs no mūsu vēlmēm un prioritātēm, tas, protams, nav viegli, bet tā ir mana būtība. Esmu pēc dabas straujš darītājs, tāpēc man vieglāk darīt, nekā nedarīt, man būtu grūtāk nosēdēt uz vienas vietas un nekustēties nekā atrasties pastāvīgā kustībā.

Vai Jūs vēl joprojām lasiet lekcijas Latvijas Universitātē?

Jā, lasu vienu praktisko kursu organizāciju psiholoģijas maģistriem „Apmācības un organizāciju treniņu vadīšana organizācijā”.

Vai pati arī vēl mācaties?

Mācos, jo tas process, kas mūsu darbā nekad nebeidzās. Pašlaik studēju MBA Šveices Robert Kennedy College/University of Wales programmā.

UZŅĒMUMIEM MAINĪTIES LIEK KONKURENCE!

Ar A/S „Digital Mind” valdes priekšsēdētājam **Rinaldu Slucki** sarunājās **Elga Zēģele**

Šobrīd Latvijā biznesa procesu vadības konsultanti piedāvā procesu automatizēšanas tehnoloģijas. Tie ir procesi, kas saistīti ar klientu apkalpošanu, produktu ražošanu, organizācijas pārvaldību.

Kas ir procesu sakārtošana?

Biznesa procesi eksistē katrā uzņēmumā, neatkarīgi no tā lieluma un darbības specifikas. Process ir atsevišķu uzdevumu vai darbu izpilde noteiktā un loģiskā secībā. Procesu sakārtošana, savukārt, ir šo uzdevumu un to secības pārskatīšana un uzlabošana, respektīvi, katram konkrētajam uzņēmumam tiek sagatavota metodoloģija un pieeja, kā vadīt procesus, lai organizācija strādātu efektīvāk. Mēs jēdzienu „procesu sakārtošana” saprotam kā konkrētu procesu vadības metodoloģiju un informatīvo tehnoloģiju programmatūru apvienojumu, ar kuru palīdzību automatizēt darba procesus.

Piemēram, bankām tie ir klientu apkalpošanas un kredīšanas procesi. Mērķis ir šos procesus sakārtot tā, lai klientu apkalpošana būtu ātra un prasītu maksimāli maz resursus – klients kredītu var saņemt īsākā laikā un iespējami vienkāršāk. Turklāt, procesi ir jāveic, ņemot vērā visas ārējās prasības, piemēram, Centrālās

bankas izvirzītos nosacījumus. Konsultantu uzdevums, šādā gadījumā, ir izprast procesus un sakārtot, lai tie atbilst klienta izvirzītajiem kritērijiem. Nodrošināt klientu ar programmatūru, kas ļauj procesus automatizēt, jo, veicot pārmaiņas, daudzas procedūras var izpildīt sistēma, nevis cilvēks. Procesu klūst ātrāki, lētāki un līdz ar to paaugstinās biznesa vērtība.

Katrā uzņēmumā pastāv kāda konkrēta funkcionēšanas sistēma, pretējā gadījumā uzņēmums nemaz nestrādātu.

Jā, bet jautājums ir par to, uz ko uzņēmums fokusējas. Pagājušā gadsimta piecdesmitajos gados dominējošā biznesa filozofija noteica to, ka organizācija koncentrējās uz savu produktu – ražo, laiž to tirgū un tirgū tas tiek pirktas. Galvenais uzņēmuma uzdevums bija izdomāt inovatīvu risinājumu, būt pirmajiem un ražot. Toreiz nebija svarīgi, cik efektīva ir ražoša-





Foto: no personīgā arhīva

Rinalds Sluckis

na – ja patērētāji pērk, tad vienkārši ražo un pārdod. Respektīvi, ražotājs koncentrējās pats uz sevi. Laika gaitā situācija mainījās un jau pagājušā gadsimta beigās arvien vairāk sāka dominēt patērētājs, nevis produkts. Vajadzēja pārorientēties un sākt analizēt, kādas ir klientu vajadzības. Konkurence kļuva sīvāka, arvien vairāk parādījās teorijas par kvalitātes uzlabošanu un efektīvāku ražošanu.

Tiklīdz organizācija sāk koncentrēties uz klientu, tā sāk domāt, ko var darīt labāk un savādāk – ātrāk, lētāk, efektīvāk salīdzinājumā ar konkurentiem, lai labāk apmierinātu klientu vajadzības. Tā ir koncentrēšanās uz saviem procesiem, uz veidu – kā mēs strādājam, nevis ko mēs ražojam.

Ja salīdzinām ar pagājušo gadsimtu, tad šodien jebkuru produktu var nokopēt dažu stundu, dienu vai nedēļu laikā. Un nav vajadzīgs ilgs laiks. Tādēļ mūsdienu biznesā izšķirošais ir cilvēki, kas strādā organizācijā, kā arī tehnoloģiju, procesu *know-how*, kā tiek organizēts darbs. Piemēram, picas var cept jebkurš, bet jautājums ir par to, vai visi tās var piegādāt 30 minūšu laikā, lai tās ir karstas, garšīgas un no svaigiem produktiem. Tā tas ir jebkurā industrijā – produkts vairs nav nekas unikāls. Unikāls ir veids, kā organizācija strādā, optimizējot savus iekšējos procesus un apkalpojot savus klientus. Tas ir menedžmenta domāšanas veids – organizācijas vadība, koncentrējoties uz procesiem.

Ikvienai organizācijai ir sava stratēģija un mērķi, bet darba procesi nosaka to, cik veiksmīgi tā strādā, lai šos mērķus sasniegtu.

Kāpēc ir vajadzīga biznesa un iekšējo procesu sakārtošana, ja daudzas organizācijas strādā arī bez tā?

Uzņēmējiem vai organizāciju vadītājiem to izskaidrot ir vienkāršāk, uzdodot jautājumus – vai jūs, piemēram, zināt, cik konkrēti izmaksā ražošanas vienības, cik izmaksā produkta vienība un tā saražošana, kādas izmaksas rodas katrā konkrētajā ražošanas brīdī un kas šajā ražošanas brīdī ir kritiskais, lai tiktu nodrošināta kvalitāte, kas notiks situācijā, ja salūzīs kāda konkrēta iekārta, cik ātri varēs vai nevarēs apkalpot savus klientus. Jautājumu virkni varētu turpināt vēl ilgi, un katrai industrijai tā būtu nedaudz savādāka.

Ja uzņēmuma vadība koncentrējas tikai uz produktu un domā, ka mums tas ir labākais, un mēs to pārdosim, tad gadījumā, ja organizācijas iekšienē kaut kas notiek, viņi vairs nespēj kontrolēt to, vai produkts būs veiksmīgs, vai nē. Ja procesi tiek vadīti, tad augstākais menedžments pārzina, kas notiek katrā ražošanas cikla brīdī un var to ietekmēt, un vadīt. Process ir vienība, ko vada un uz ko koncentrējas.

Domāju, ka Latvijā netrūkst vadītāju, kas uzskata, ka bez sistēmām zina, kas notiek viņu uzņēmumā. Diemžēl, ar viņiem runājot ilgāk, atklājas, ka tie ir pieņēmumi un nepamatotas pārliecības. Tomēr viņi ar pārliecību teiks, ka neko sistēmiski kārtot nevajag.

Tā ir Latvijas 90 gadu sākuma biznesa filozofija, kad liela daļa uzņēmēju visu darīja uz “*čuju, poņu un ņuhu*”. Ja uzņēmumā šī



prakse ir saglabājusies vēl šodien, un šis cilvēks vada darbu, tad nenoliedzami viņš ir orķestris – neaizvietoama persona. Tādā gadījumā viņš nav ieinteresēts ne caurspīdīgumā, ne sakārtošanā, ne modernās pārvaldīšanas metodēs. Ieinteresēta, varbūt ir augstākā vadība, īpašnieki vai investori, jo viņi noteikti nevēlas būt atkarīgi no viena cilvēka. Ja šis cilvēks aiziet no uzņēmuma, tad līdz ar viņu aiziet milzīgs daudzums labās prakses – tas, kā viņš organizēja lietas, kā pieņēma lēmumus. Ja šie procesi nav aprakstīti, tad, viņam aizejot, paliek liels robs. Nedrīkst būt tā, ka organizācija ir atkarīga no atsevišķiem indivīdiem, bet tai ir jāfunkcionē kā mašīnai pašai par sevi, un cilvēki ir lomu izpildītāji, kurus viegli var nomainīt. Tāda ir ideāla situācija un ikviena uzņēmuma mērķis – vadības spējas caur orientēšanos procesos. Ja šis cilvēks ir gan īpašnieks, gan vadītājs, tad acīmredzot viņa bizness vēl nav izaudzis līdz tādām konkurences prasībām. Tad viņam patiešām to nevajag.

Kas tiek sakārtots uzņēmuma procesos?

Lai mans stāstītais būtu saprotamāks, izmantošu piemēru – banka un kredītu procesi. Uzsākot darbu pie procesu sakārtošanas, vispirms tiek aprakstītas procedūras un iekšējie principi, kas un kā jādara. Ja nav izstrādāts centralizēts process, tad iespējama situācija, kad darba izpilde katrā filiālē atšķiras – tieši process, kā tas tiek veikts. Katrā bankas filiālē var pieprasīt citus dokumentus, un tos savādāk apstrādāt.

Sākotnēji notiek šo procesu analīze – kāds stāvoklis ir šobrīd. Kad tas ir uzlikts uz papīra, kļūst skaidri redzams, kā cilvēki strādā katrā darba vietā un kāda ir situācija apkalpošanas procesā. Nākošais solis ir jaunā darba procesa modelēšana – kā tam vajadzētu būt. Tiek modelēta ideālā situācija, atbilstoši izvīrtajam mērķim, piemēram, mēs gribam, lai visas filiāles strādā vienādi, un klients tiek apkalpoti vienas dienas laikā. Šajā darba posmā ir jāformulē tas, kādai ir jābūt situācijai, lai izvairītos no riskiem. Kad ideālais procesu apraksts ir sagatavots, tad nākamais solis ir to ielikt IT sistēmā, lai lielāko daļu no darba procesa veic sistēma un izņem cilvēka vietā. Sistēmai ir jābūt tādai, lai tā atļautu automatizēt lielu daļu standarta rutīnas operāciju un kontrolētu procesa izpildes loģiku un kvalitāti. Tai ir jābūt elastīgai jauninājumu ieviešanā, jo procesi var tikt mainīti vai uzlaboti. Tātad konsultantu devums ir esošo procesu izanalizēšana, ideālo procesu inženierings vai projektēšana un procesu sakārtošana, automatizēšana.

Uzņēmuma vadība iegūst pilnīgu skaidrību par organizācijā notiekošo, tas ir, caurspīdīgums, kad ir zināms, kas notiek, kurā brīdī, kā un cik tas izmaksā. Rezultātā arī darbinieki precīzi zina, kas viņiem ir jādara, lai sasniegtu organizācijas izvīrtos mērķus.

Cik laiktietilpīgs ir darbs pie procesu sakārtošanas uzņēmumā? Skaidrs, ka tas ir atkarīgs no katra atsevišķa gadījuma, bet vidēji?

Protams, tas ir atkarīgs no apjomiem, no procesu daudzuma, no industrijas, bet vidēji tas ir vismaz 6 mēneši. Pārmaiņas nevar

būt ātras, jo cilvēkiem jāmācās strādāt savādāk, tie ir uzņēmuma politiskas jautājumi. Mainoties procesiem, vienmēr tiek mainīta uzņēmuma struktūra. Piemēram, pazūd kāds departaments, un vadītājs paliek bez padotajiem. Šajā brīdī sāk darboties daudzi sociāli un psiholoģiski faktori, kurus nevar tik vienkārši vadīt, tādēļ jāreķinās ar ilgāku laiku.

Parasti pārmaiņas ir saistītas ar pretestību no darbinieku puses un nevēlēšanos apgūt jaunas datorprogrammas, un citas IT tehnoloģijas. Kā būtu jārisina šīs problēmas?

Lai organizācija strādātu uz procesu orientēti un izmantotu šo metodoloģiju, tai nav jābūt aprīkotai ar lielu daudzumu un modernām IT tehnoloģijām. Nav svarīgi, cik uzņēmumā ir datoru. Sakārtoti darba procesi un IT lietas viena otru papildina, bet tās nav atkarīgas viena no otras.

Protams, pārmaiņas un funkcionēšanas forma uz procesu orientēti nevar notikt bez augstākās vadības atbalsta. Tas ir pirmais priekšnosacījums, lai augstākajā vadībā ir saprotams, kāds ir mērķis, kas ir jāsasniedz reorganizācijas rezultātā. Pretestība ir vienmēr un ar darbiniekiem ir jāstrādā. Eksistē daudz un dažādas pārmaiņu menedžmenta metodes, kā to mazināt un novērst. Galvenokārt, tā ir skaidrošana, un idejas pārdošana uzņēmuma iekšienē. No pieredzes varu teikt, ka vadītāji, kas ievieš procesu vadības modeli, par tā nepieciešamību un ieguvumiem ir pārliecināti un līdz ar to spēj iedvesmot un pārliecināt savus darbiniekus. Kopā ar vadību tiek realizētas pārmaiņu vadības metodes, kas tiek atlasītas atbilstoši situācijai un uzņēmuma specifikai.

Vai organizācija var strādāt uz procesiem orientēti, ja tā nav augsti datorizēta?

Jā. Manā praksē ir daudz projektu, kur esam analizējuši procesus, modelējuši un izstrādājuši ieteikumus – ko uzlabot, ko mainīt, bet tam neseko automatizācija un darbs ar IT sistēmām. Tas ir pirmais solis, lai sāktu sakārtot procedūras. Organizācija var apstāties arī šajā vietā.

Tehnoloģija ir instruments – var izmantot āmuru vai cirvi, lai iedzītu naglu. Darbs būs paveikts, bet svarīgs mērķis, ko uzņēmums vēlas sasniegt. Jāatceras, ka IT lietas ir tehnoloģija – instruments, kā automatizēt procesu. Bet process var būt sakārtots arī bez automatizācijas. Šīs lietas viena otru papildina.

Kādiem uzņēmumiem vajadzētu ieviest uz procesiem orientētas sistēmas?

Tas būtu nepieciešams ikvienam uzņēmumam. Manuprāt, Latvijā tas ir ļoti aktuāli finanšu un apdrošināšanas sektoram, valsts pārvaldei, jo tur ir daudz procesu, kuru veikšanai tiek izmantots daudz resursu un strādā daudz cilvēku. Mums kā konsultantiem šie ir mērķa sektori. Procesu ir visos uzņēmumos. Arī tējas vārīšana ir process un to var organizēt dažādi veismīgi. Procesu sakārtošana ir vajadzīga visiem un nav ierobežojumu ne pa sektoriem, ne industrijām.

Kā novērtēt, ka ieviestā uz procesiem orientētā sistēma ir efektīva?

Tātad, ja ir sasniegts mērķis un pēc jaunās sistēmas ieviešanas uzņēmums darbu dara ātrāk, lētāk, izmantojot mazāk resursus, pārskatāmāk un vadāmāk. Pirmās divas lietas ir saprotamas. Ko tad saprotam ar terminiem – vadāmība un pārskatāmība? Darvina teorija pierādīja, ka izdzīvo nevis stiprākais vai gudrākais, bet tas, kurš vislabāk prot pielāgoties situācijai. Teiciens – “*strauji mainīgā biznesa vide*” ir kļuvis par klišeju, bet situācija tiešām ir tāda, ka vide mainās nepārtraukti. Parādās jauni konkurenti, un klients izvirza arvien jaunas prasības. Organizācija, kas saprot, kādā veidā tā strādā, kādi ir procesi, kāds ir tas veids kā tiek apkalpoti klienti, veiksmīgāk un ātrāk spēj reaģēt uz pieprasījuma izmaiņām. Piemēram, bankām uzsvars pēkšņi mainās no kredīvēšanas uz ieguldījumiem. Tagad uzdevums ir piesaistīt klientu līdzekļus, svarīgi ir viņu ieguldījumi ilgtermiņā un uzkrājumi. Ja bankai iepriekš nav izstrādāti procesi, kā tiek organizēts šis process, tad tā nespēj laicīgi sekot līdzi konkurentiem, kuri Latvijā ir ienākuši no Skandināvijas vai Eiropas. Tā tas ir jebkurā nozarē. Ja man kā ražotājam aiz sētas ir konkurents, kas skaidri pārzina, no kādiem soļiem sastāv ražošana, tad vislielākā varbūtība, ka, mainoties klientu prasībām, konkurents spēs ātri ieviest korekcijas, bet es nezināšu pat, no kura gala sāk pārmaiņas un kā tās veikt. Man precīzi nebūs skaidrs, kurā brīdī un kas tieši ir jādara – vai jāpērk iekārtas, vai jāpieņem papildus darbinieki vai vēl kaut kas cits. Caurspīdīgums ir liels pluss, jo, ja kaut kas sabrūk vai notiek, jebkurā brīdī ir skaidrs, kā jārikojas. Ir zināms, kā procesi viens otru ietekmē un kam konkrētājam gadījumam jāvelta lielākā uzmanība.

Teorētiski agri vai vēlu, bet uzņēmumam, kas nestrādā pēc šādiem principiem, vajadzētu ciest neveiksmi. Bet prakse dažkārt liecina par pretējo.

Līdz brīdim, kamēr man neviens nemet ar akmeni vai neelpo pakausī, es jūtos ļoti apmierināts. Uzņēmumiem mainīties liek konkurence!

Manām mājām vistuvāk ir veikals *RIMI*, līdz *Sky* ir jābrauc ļoti tālu, bet *Maximā* es neieņērkos dažādu apsvērumu dēļ. *RIMI* mani tracina bezgalīgi garās rindas un lēnā apkalpošana, nesamērīgi augstās cenas salīdzinājumā ar produktu kvalitāti, bet man šobrīd nav izvēles. Drīzumā Latvijā ienāks igauņu vairumtirdzniecības ķēde, tātad parādīsies konkurence. Šobrīd Latvijā esošo veikalu ķēžu īpašniekiem būs jāsāk domāt, kā izdzīvot tādā situācijā. Kamēr tiek smelts krējums, tikmēr tiešām nav par ko uztraukties. Piemēram, banku sektorā, kamēr ar hipotekārajiem kredītiem varēja pelnīt pasakainas naudas, tikmēr neviens neuztraucās. Viegglāk bija pieņemt darbā liekus 10 cilvēkus, kas izpilda manuālas rutīnas operācijas, nevis tērēt naudu un piepūlēt, lai ieviestu sistēmas. Ja uzņēmums grib saglabāt peļņas un apgrozījuma apjomu, tad ir nopietni jādomā par darba organizāciju un iekšējiem procesiem. Ja pārdošanas apjomi vairs neaug, tad jāpievēršas organizācijas iekšienei – kā samazināt izmaksas, ar mazākiem resursiem strādāt efektīvāk.

Tā ir orientēšanās uz klientu, procesu sakārtošana – ietaupām un strādājam labāk!

To, vai uzņēmumam ir nepieciešamība ieviest uz procesiem orientētas sistēmas, nosaka ārējā vide un tirgus. Mēs neejam pie daktera, kamēr jūtamies veseli.

Vai uzņēmumiem, kuros ir sakārtoti iekšējie procesi, ir vieglāk konkurēt starptautiskajos tirgos?

Pilnīgi noteikti! To pierāda prakse. Pirmie to sāka darīt tie, kas saskārās ar vislielāko konkurenci. Tie bija autobūves uzņēmumi, konkrēti, to aizsāka japāņi – uzņēmums *Toyota*. Viņi bija izlēmuši iekarot Amerikas tirgu, bet amerikāņi piedāvāja ļoti lētas mašīnas. Tās gan nebija īpaši kvalitatīvas. Japāņi izvirzīja mērķi – nodrošināt kvalitāti un tādu pašu cenu līmeni, kāds ir amerikāņu mašīnām.

Latvijas uzņēmumiem, izejot starptautiskajā tirgū, ir jāsakārto šīs lietas, jo rietumu firmām tā ir pilnīgi normāla, pieraksta prakse. Tas viņiem nav nekāds jaunums. Konkurētspējīgi varam būt tikai tā.

Vai Latvija nav atpalikusi no citām ES valstīm procesu sakārtošanas jomā?

Lai organizācija strādātu uz procesu orientēti un izmantotu šo metodoloģiju, tai nav jābūt aprīkotai ar lielu daudzumu un modernām IT tehnoloģijām. Nav svarīgi, cik uzņēmumā ir datoru. Sakārtoti darba procesi un IT lietas viena otru papildina, bet tās nav atkarīgas viena no otras.

Latvija tehnoloģisko zināšanu pieejamības līmenis strauji virzās uz priekšu. Var teikt, ka mēs esam nesen piedzimuši, bet daudzās lietās esam tanī pašā līmenī, kur ārzemnieki. Tehnoloģijas un metodes esam apguvuši, konsultāciju uzņēmumi piedāvā tieši to pašu, ko ārvalstu kolēģi. Tās nav 10 gadus vecas teorijas. Atliek tikai šos instrumentus ieviest. Šajā ziņā mēs diemžēl atpaliekam.

Tas ir instruments, lai efektīvāk strādātu. Tas ir darba rīks. Pirms pieciem gadiem uzņēmēji bija jāpārlicina, ka, izmantojot šo tehnoloģiju, varēs darīt to un to ātrāk, ietaupīt, kontrolēt. Bet, viņiem vienalga lētāk un ērtāk bija pieņemt darbā piecus cilvēkus. Šobrīd, kad algas aug straujāk par visu citu un trūkst darba spēka, attieksme ir mainījusies. Tagad uzņēmēji domā, ar kādiem resursiem viņi strādā, un IT tehnoloģijas kļūst par nozīmīgu cilvēku aizstājēju.

Vai vadītāji apzinās grūtības un riskus, kādi ir sagaidāmi, ieviešot jaunas sistēmas?

Ja darbs ir uzsākts, tad atpakaļceļa nav! Daudz kas ir atkarīgs no firmas, kas ievieš jaunās sistēmas. Protams, ka tas ir tāpat kā ar jaunu uzvalku, ja daudz ko gaidītu, bet to neesmu skaidri izstāstījis skroderim, tad kādā brīdī nākas vilties, jo kaut kas neatbilst manam redzējumam un neapmierina.

Tādēļ konsultantiem jāizdala prioritātes, kas ir tie 20%, kas jāizdara jau šobrīd, lai klients ātrāk sajustu ieguvumu un būtu apmierināts. Jebkurā sistēmā var modelēt lielu apjomu *fiču*, un projekts var ilgt pat 10 gadus, bet pārmaiņas jāveic tā, lai uzņēmumam ieguvums ir ātrs. Atgriežoties pie piemēra ar uzvalku – jau sākumā ir jāzina, kāds būs uzvalka materiāls, pogas un kādēļ tas vispār tiek šūts. Kad tas ir skaidrs, tad domājam, vai vajag kabatiņu dekoratīvajam lakatiņam un pogcaurumu „*neļķei*”.

Jebkurā projektā var būt novirze no nospraustā darba grafika, tādēļ vislabāk darbu sadalīt posmos un izvirzīt prioritātes, koncentrēti strādājot pie vienas vai divām lietām. Tā ir iespēja nenovirzīties no uzdevuma un izdarīt visu tā, kā to vēlas un redz klients. Uzņēmuma vadībai un konsultantiem ir jāsaprotas. Daudz ir jārunā un jādiskutē.

Arī pašiem vadītājiem ir jāamācās, jo tās ir jaunas lietas. Kon-

sultantiem ir jāsniedz atbalsts apmācības ceļā. Augstskolā arī ir svarīgi, kāds ir pasniedzējs un kā viņam veidojas komunikācija ar studentiem. Komunikācija ir ļoti svarīga.

Kāda ir tendence – cik daudzi uzņēmumi un organizācijas domā par procesu sakārtošanu kā par reālu instrumentu un palīgu biznesā?

Arvien vairāk par procesu sakārtošanu domā gan komerciestādes, gan valsts sektora organizācijas. Tagad Latvijā esam iemācījušies plānot un vadīt finanses pēc starptautiskiem standartiem. Ir pienācis laiks, kad konkurence un ārvalstu tirgi liek domāt par resursu taupīšanu un procesu sakārtošanu. Pirmās bezdelīgas mums jau ir, kas tā strādā.

Valsts iestādēs, manuprāt, to visvairāk vajag. Liela daļa vēl strādā pēc padomju laika pieredzes un cilvēki, kas šīs iestādes apmeklē

jūtas kā lūdzēji. Tas ir arhaisks darba veids, jo vēl arvien šīs iestādes un to nodaļas nespēj savā starpā apmainīties ar informāciju. Cilvēkam ar vienu veidlapu jāstaigā no kabineta uz kabinetu. Ir pienācis laiks ieviest IT sistēmas, lai procesi kļūst efektīvi, lai tos var atdot sistēmām, jo tās mazāk kļūdās, ir produktīvākas un darbu izpilda tā, kā tas ir pateikts.

Mēs nejutām, ka valsts iestādes ir organizācijas, kas mums sniegs servisa pakalpojumu. Mēs neesam lūdzēji, mēs esam klienti, jo ierēdņiem algu maksājam no saviem nodokļiem.

Labas pārvaldības modelis ir ar minimāliem resursiem sniegt maksimāli labu pakalpojumu, gūstot maksimāli lielu peļņu.

Šobrīd Latvijā ir tendence, optimizējot darbinieku skaitu samazināt izmaksas. Tas tiek panākts, ieviešot uz procesiem orientētas sistēmas.

Ja būtu ieviestas uz procesiem orientētas sistēmas, tad var būt nebūtu tāda Pasu skandāla?

Runājot par pasu skandālu, "Domburšovā" amatpersonas sprieda ļoti dīvaini. Parasti ir tā, ka vispirms nosaka mērķi, modelē procesu ideālo variantu, kad tas ir skaidri izdomāts un izprojektēts, tad tiek ieviesta sistēma, kas palīdz to visu realizēt. Nevis kā tas ir noticis – vispirms ir sistēma, kas ļauj ģenerēt viltotus datus un jebkurai personai piekļūt datu bāzei, un tikai pēc tam sāk aprakstīt procedūras un procesus. Šis ir piemērs tam, kā rodas neefektivitāte. Ir ieviestas dārgas sistēmas par lielām investīcijām, bet efektivitātes nav, un rezultāts nav sasniegts.

Kādu no metodēm, kas ir orientēta uz procesu sakārtošanu, atbalstāt Jūs?

Pasaulē populāras ir vairākas metodes – piemēram, *IDT*, *Btree*

Networks u.c. Mūsu uzņēmums klientiem piedāvā vadīt procesus, izmantojot *ARIS* metodoloģiju un programmatūru. To pārņemām no partnerorganizācijas *IDS Scheer*. *ARIS* metode ir daudz absorbēta praksē, strādājot ar dažādiem uzņēmumiem visā pasaulē.

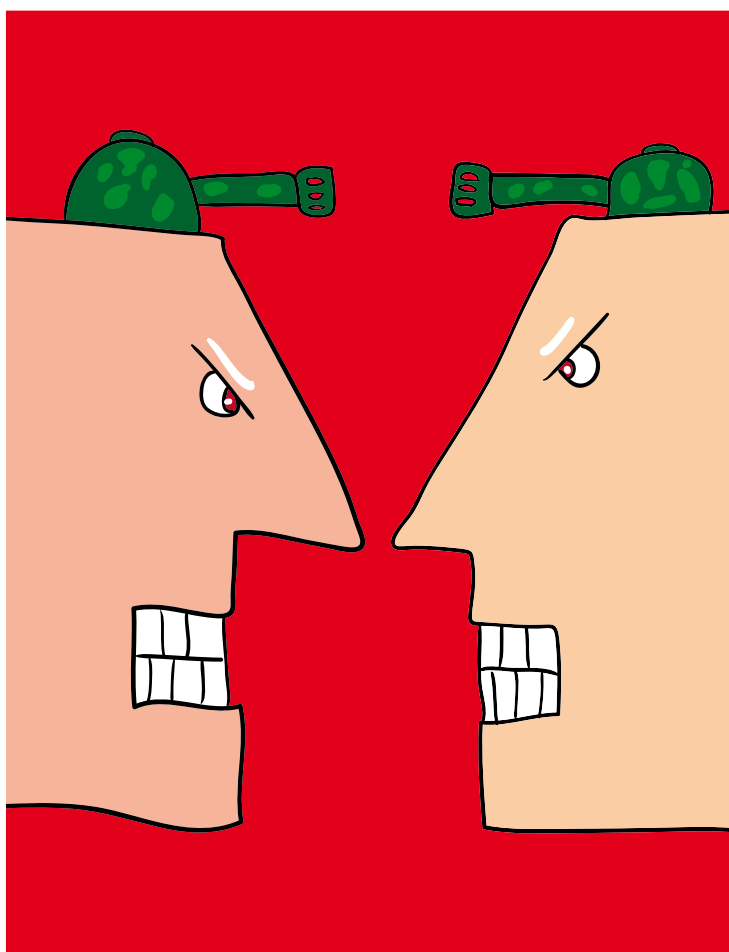
Pamatideja visām metodikām ir vienāda: sākumā tiek analizēts, kas un kā notiek uzņēmumā šobrīd, un tiek aprakstīta esošā situācija. Prakse pierāda, ka vienu un to pašu darba procesu darbinieki uztver un izprot atšķirīgi. Tā ir klasiska situācija, kad katrs darbinieks vienu procedūru apraksta katrs savādāk. Tā

sākas diskusija, kas ir ieguvums vadītājam, jo izrādās, ka darbs tiek pilnīgi savādāk izpildīts atkarībā no tā, kas to dara.

Nākošais posms ir mērķu definēšana – kas un kā uzņēmumā ir jāmaina. Piemēram, tas nav mūsu pamatbusiness vai mēs to neizpildām pietiekoši labi, un to nododam ārējo pakalpojumu sniedzējam, tādā veidā ietaupot līdzekļus.

Kad tas ir izdarīts, notiek darbs pie jaunu procesu modelēšanas. Procesu posmi dažādām metodēm ir līdzīgi, atšķirība slēpjas apstākļi, cik saprotama tā ir klientam. *ARIS* ir ļoti funkcionāla metode, un arī programmatūra ir izplatīta. Šī metode efektīvi palīdz sasniegt mērķi. Tā nāk no Vācijas. Pirms vairāk kā 20 gadiem profesors Vilhelms Šērs (Prof. Dr. August Wilhelm Scheer) sāka

nodarboties ar šiem jautājumiem – sākotnēji akadēmiskos nolūkos. Viņš pētīja iespējamās metodes, kā uzlabot organizāciju konkurētspēju un efektīvāku vadību – tieši izmantojot procesu organizēšanas pieeju. Pēc dažu gadu darba Šērs izveidoja savu kompāniju, kas izstrādāja un noslīpēja šo metodoloģiju – procesu modelēšanas instrumentu. Tas ir ļoti attīstījies un pilnveidots. Pozitīvi ir tas, ka tā ir Eiropas metode, kas mums ir pieņemama pēc mentalitātes.



KARĀ KĀ JAU KARĀ?

Raksts tapis sadarbībā ar uzņēmuma personāla izglītības centru „Educatio”



Aleksandrs Fridmans

biznesa stratēģiskās attīstības konsultants,
konsultāciju kompānijas “Amadeus Group” pārvaldošais partneris,

Bizness – tas ir karš.

Pircēji – teritorija, kas ir jāiekaro.

Konkurenti – pretinieki, kas ir jāuzveic.

Lai uzvarētu karā, ir nepieciešama stratēģija. Tieši šis dokuments apraksta kara mērķus, iespējamo pretinieku resursus un kaujas operāciju prioritārās metodes. Visiem klientu naudas nepietiks!

Kam nepieciešama stratēģija? Stratēģija ir specifisku darbību komplekss, kuras firma grasās pielietot veiksmīgas konkurences kaujas izcīnīšanai. Visām šīm darbībām ir jābūt loģiski savstarpēji saistītām izpildes secīgumā un tām ir jābūt savstarpēji atbilstīgām. Tā kā faktiski jebkurai kompānijai šādu darbību ir samērā daudz (kas ir dabiski), tad ir acīmredzams, ka tēze „mūsu firmā stratēģija atrodas vadītāja „ģeniālajā galvā” ir absurds priekšstats par vadības procesiem. Cienijamais uzņēmējs var viegli iedomāties, cik efektīvi var vadīt kompāniju, ja nav rakstiski un strukturizēti izklāstīta paša izpratne par darbībām nākotnē. Tomēr, labākā prakse pierāda, ka vidēji trīs gadu stratēģija kompānijai ar piecus miljonus latu lielu apgrozījumu ir

50 lappušu liels dokuments.

Pārveidojot nenoliedzami ģeniālās vadītāja/īpašnieka domas lasāmā un saprotamā dokumenta formātā, kompānija iegūst virkni nopietnu priekšrocību. Pirmkārt, procesā, kad strukturizēti tiek izklāstīti vadītāja viedoklis par viņa priekšstatiem tiek veikta kvalitatīva vai kvantitatīva analīze. To var darīt gan patstāvīgi, gan ar pieaicinātu speciālistu palīdzību. Prakse rāda, ka novērtējums no malas nebūt nav kaitīgs, ņemot vērā to, ko nereti esam pārāk lieli optimisti, tajā skaitā attiecībā uz tirgus attīstības perspektīvām konkrētā segmentā un kopumā.

Otrkārt, padotie (kuriem acīmredzami nāksies īstenot šefa nodomus) stratēģijas izstrādes rezultātā iegūst labu iespēju rūpīgi





iepazīties ar dokumentu, sagatavot savus jautājumus, izteikt viedokli un galarezultātā nonākt pie vienota viedokļa ar vadītāju gan par nākamajiem mērķiem, gan par to sasniegšanas veidiem. Treškārt, ar stratēģijas parādīšanos nopietni paaugstinās visu līmeņu darbinieku darba efektivitāte, kuri varēs pārdomāt savu darbību, pilnībā izprotot gan gaidāmos rezultātus, gan kritērijus - labi/slikti.

Ja uzņēmumam nav uz papīra izliktas skaidras stratēģijas, tad darbinieks bez perspektīvas redzējuma var izpildīt tikai vienreizējus rīkojumus, pēc kuriem gaidāms kārtējais „vadības spēriens”. Tāds stāvoklis, savukārt, izraisa priekšnieka dusmas un rada vēlmi nomainīt esošo personālu pret personālu „ar lielāku iniciatīvu”, kas visu saprot pats.

Korekti noformulēti plāni ļauj izanalizēt finansiālās iespējas, un nepieciešamības gadījumā vai nu korigēt pārlietu ambiciozos plānus, vai arī sakoncentrēt nepieciešamos finansiālos resursus, pilnībā saprotot perspektīvas un to izmantošanu. Pašreiz, kad ir

sākušās aktīvas medības pēc Eiropas naudas, pēdējais apstāklis ir īpaši aktuāls, jo attiecīgo līdzekļu piesaistīšana, bez to izmantošanas rūpīga plāna, vairāk radīs ļaunuma, nekā labuma. Tiesa, daudzi vadītāji uzskata, ka galvenais, lai tik būtu nauda, bet to izlietot viņi mācēs. Un smagi kļūdās!

Ilglaicīgas konkurences priekšrocību stratēģijas veidošanu no vētrainas fantāzijas atšķir četri svarīgi faktori:

- 1) stratēģijai ir jānodrošina īpašnieku interesējošo mērķu sasniegšana;
- 2) visām stratēģijā paredzētajām darbībām ir jāatbilst kompānijas reālajiem vai piesaistāmajiem resursiem;
- 3) visās plānotajās darbībās ir jāņem vērā potenciālo konkurentu resursi;
- 4) visās plānotajās darbībās ir jāņem vērā pircēju uzvedības un izplatīšanas kanālu vektorālās tendences.

Pirmais solis stratēģijas izstrādē ir izvēlēties uzvedības veidu tirgū. Standarta variantus var ilustrēt ar sekojošo matricu (sk. attēlu 1).

Attēla Nr. 1 komentārs

Samērā tipiska izvēle ir stratēģijas imitācija, kas redzama attēla augšējā kreisajā stūrī: visā tirgū konkurence notiek iepriekšējo spēles noteikumu robežās. Kompānijai, kura savai darbībai tirgū izvēlas tāda veida uzvedības modeli, ir jāpieņem segmenta līdera „traktējums/redzējums” par tirgu. Visi pūliņi jākoncentrē uz to, lai cik vien iespējams precīzāk atdarinātu līdera pieeju biznesam, un jākopē līdera stiprās puses (pirms tam novērtējot resursu pietiekamību). Izvēloties šādu stratēģiju, kompānija iegūst garantijas samērā mierīgi „dreifēt”, taču atsakās no ambīcijām segmentā būt līderim.

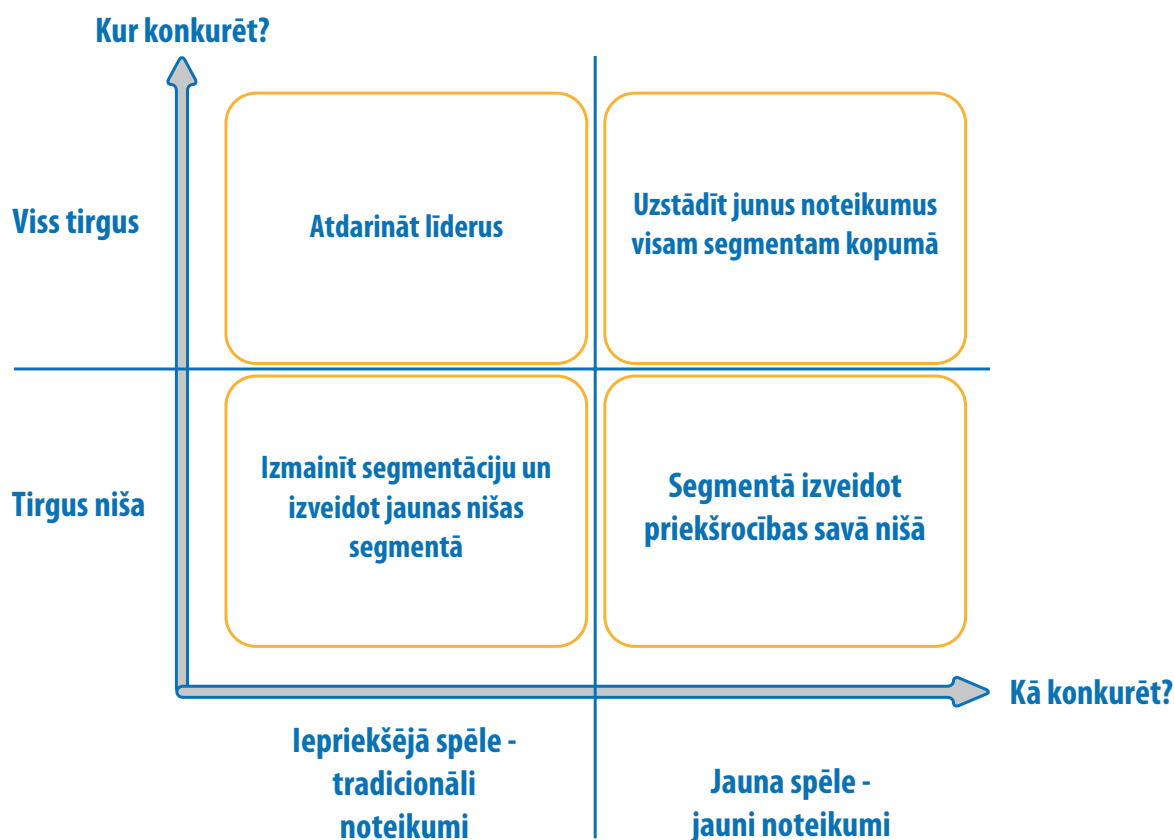
Otra iespēja attēlota tabulas kreisajā apakšējā pusē. Konkurences cīņu var īstenot “pēc vecajiem noteikumiem”, taču ne visā tirgū, bet gan atsevišķā nišā, kas visvairāk ļauj izmantot kompānijas stiprās puses. Tādā veidā kompānija cenšas kļūt par līderi atsevišķā tirgus nišā. Bet, kā likums to būs iespējams izdarīt ar daudz precīzākas veco preču/pakalpojumu pozicionēšanas

palīdzību, vai arī ieviešot jaunas preces/pakalpojumus, kas paredzēti kādas patērētāju mērķa grupas konsolidācijai. Šajā gadījumā panākumi tiek sasniegti tad, ja konkurenti negrasās sekot šī uzņēmuma piemēram, vai arī vispār tā izvēlēto nišu neuzskata par pievilcīgu.

Attēla labajā pusē ir izvietoti riskantāki stratēģijas veidi, kas balstīti uz “jaunas spēles” ideju. Tie tiek izmantoti daudz retāk, taču sola lielākus ieguvumus. Tā var mēģināt izmainīt spēles noteikumus atsevišķās nišās. Piemēram, buljona kubiciņu ražotāji piedāvā patērētājiem izmantot kubiciņus kā piedevas, kas uzlabo ēdiena garšu.

Pats riskantākais variants ir - “jauna spēle visā tirgū”. Tas nozīmē gatavību nomainīt spēles noteikumus visā segmentā un veiksmes gadījumā izraisīt pilnīgu preču/pakalpojumu izvēles, iegādes vai izmantošanas principu nomaiņu. Piemēram, lielo tirdzniecības centru parādīšanās Latvijā izraisījusi sistemātisku pircēju ieradumu mainīšanos. Tas notiek visaktīvākajā pircēju segmentā (tagad ievērojams daudzums preču un pakalpojumu tiek pirkti tieši tur, līdz ar ko daudzi pilsētas centrā esoši agrāk veiksmīgi strādājoši mazumtirdzniecības veikali nepārtraukti zaudē pircējus).

(Attēls Nr. 1)



(Attēls Nr.2)

Stratēģijas nosaukums	Stratēģijas būtība	Obligātie resursi, realizācija	Riski
Pašas zemākās cenas stratēģija	Kompānija pārspēj konkurentus, piedāvājot daudzreiz zemāku cenu, kas nodrošina pircēju uzmanību.	Liels kapitāls, kas nepieciešams izdevumu samazināšanas tehnoloģiju realizēšanai, bez kurām nav iespējams panākt zemu cenu.	Neieņemt tirgus daļu, kura nodrošinās nepieciešamo peļņu, izmantojot zemās cenas.
Unikalitātes stratēģija	Kompānija pārspēj konkurentus ar preces / pakalpojuma unikālajām īpašībām, tajos jautājumos, kurus pircēji uzskata par svarīgiem un ir gatavi par tiem maksāt.	Unikāli piedāvājumi un resursi pircēju adekvātai apkalpošanai.	Pircēji var nenovērtēt piedāvāto unikalitāti; konkurenti piedāvās ātrēji līdzīgu produktu par pievilcīgāku cenu.
Fokusēšanas stratēģija	Kompānija pārspēj konkurentus ar savu prasmi apkalpot kaut kādu specifisku pircēju grupu.	Iespēja sistemātiski analizēt patērētāju specifiku un reāli pārspēt konkurentus tik lielā mērā, lai to novērtētu specifiskā grupa.	Vajadzību specifikas nepārziņāšanas dēļ, nemācēt pietiekami pārliecinoši parādīt savas priekšrocības specifiskajai grupai.

Lai arī kādu stratēģiju uzņēmums izvēlētos, cenšoties kļūt pārāks par konkurentiem, tam ir jāpiesaista patērētāju uzmanība savai produkcijai, parādot lielu "vērtību" salīdzinājumā ar konkurentu piedāvājumu. Bez tam, lielākās problēmas slēpjas apstākļi, ka nav pietiekami ar šīs "vērtības" radīšanu (vai izdomāšanu), bet par to ir jāpārliecina pircējus.

Pasaules kompāniju un uzņēmumu bruņojumā ir dažādi, iedomājami un neiedomājami līdzekļi, ar kuru palīdzību iekarot savu dominanti tirgū. Eksistē tik daudz konkurētspējīgu stratēģiju, cik daudz ir konkurētspējīgu uzņēmumu. Tomēr, atmetot nianšes, konkurences cīņā var izmantot trīs pamata stratēģiskās pieejas.

Neviens no ilgtermiņa pārākuma konkurences formēšanas veidiem nav burvju līdzeklis, kas nodrošinātu absolūtu pārākumu. Katram no šiem veidiem ir savi plusi, mīnusi un noteikti darbības nosacījumi, bez kuriem stratēģija nekad netiks veiksmīgi realizēta (sk. attēlu 2).

Stratēģijas veidi

Atbilstoši izvēlētajai stratēģijai tiek izstrādāts:

- detalizēts preču/pakalpojumu plāns;

- cenu politika;
- izplatīšanas kanālu aptveršanas prioritātes;
- metodes un kanāli iedarbībai uz pircēju.

Kompānija, kas nav noformējusi savu stratēģiju, pastiprina konkurenci, ir lemta sakāvei, (pat ja šodien tā jūtas samērā pārliecināta), jo nākotnē nespēs sakoncentrēt savus resursus uz konkrēto, un, attiecīgi, savām precēm/pakalpojumiem neno- drošinās priekšrocības pircēju acīs.

Diskutēt par to, vai ir nepieciešama stratēģija, ir diezgan bezjēdzīgi. Pēc Latvijas iestāšanās ES iespējams novērot, ka aktī- zējas dabiskās atlases process. Kompānijas, kas nav paspējušas izstrādāt (un ieviest) savu stratēģiju, tiek aizslaučītas no tirgus. Galvenā cīņa par pircēju notiek starp tiem, kuriem jau ir stratē- ģija. Uzvarēs tie uzņēmumi, kas nepaļaujas tikai uz savu reakci- jas ātrumu risinot problēmsituācijas, bet priekšlaicīgi ir nodro- šinājušies ar stratēģiskas pārvaldes instrumentiem.

(Raksta tapšanā izmantoti materiāli no "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing and Competitors" by Michael E.Porter).



TO DER ZINĀT!

Tirgus uzraudzības institūcijas (Konkurences padome)

Tirgus situācijas regulēšanai ir izveidots Konkurences likums.

Likuma mērķis ir aizsargāt, saglabāt un attīstīt brīvu, godīgu un vienlīdzīgu konkurenci visās tautsaimniecības nozarēs sabiedrības interesēs, ierobežojot tirgus koncentrāciju, uzliekot par pienākumu izbeigt konkurenci regulējošajos normatīvajos aktos aizliegtas darbības un normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā saucot pie atbildības vainīgās personas. Šis likums attiecas uz tirgus dalībniekiem un jebkuru reģistrētu vai neregistrētu tirgus dalībnieku apvienību.

Konkurences padome ir valsts pārvaldes iestāde, kas darbojas saskaņā ar šo likumu un citiem normatīvajiem aktiem. Konkurences padomi izveido Ministru kabinets, un tā ir Ekonomikas ministrijas pārraudzībā. Konkurences padome ir juridiskā persona, tai ir zīmogs ar papildinātā mazā valsts ģerboņa attēlu un Konkurences padomes nosaukumu. Konkurences padomes darbību finansē no valsts budžeta. Konkurences padome pieņem lēmumus konkurences lietās. Konkurences padomes darbu nodrošina Birojs, kas pilda tās sekretariāta un ekspertu funkcijas, sagatavo jautājumus, dokumentus un lēmumu projektus izskatīšanai Konkurences padomes sēdēs un īsteno Konkurences padomes pieņemto lēmumu izpildi.

Konkurences padome:

uzrauga, kā tiek ievērots tirgus dalībnieku dominējošā stāvokļa ļaunprātīgas izmantošanas, negodīgas konkurences un vienošanās aizliegums, kas noteikts šajā likumā, citos normatīvajos aktos un starptautiskajos līgumos;

izskata iesniegtos ziņojumus par tirgus dalībnieku vienošanos un pieņem lēmumus par tiem;

ierobežo tirgus koncentrāciju, pieņemot lēmumus sakarā ar tirgus dalībnieku apvienošanos;

atbilstoši savai kompetencei sadarbojas ar attiecīgām ārvalstu institūcijām.

Konkurences padome ir tiesīga:

veikt tirgus apsekojumus, ja nepieciešams, iesaistot neatkarīgus ekspertus;

sniegt atzinumus par tirgus dalībnieku darbības atbilstību konkurenci reglamentējošajiem normatīvajiem aktiem;

iesniegt tiesai prasības pieteikumus un sūdzības šajā likumā un citos normatīvajos aktos paredzētajos gadījumos;

publicēt Konkurences padomes viedokli un ieteikumus.

Konkurences padomes darbu nodrošina Birojs. Birojs nav juridiskā persona. Biroja darbu vada direktors.

Biroja direktors ir valsts civildienesta ierēdnis, kas tieši pakļauts Konkurences padomes priekšsēdētājam. Birojs ir tiesīgs Konkurences padomes vārdā veikt darbības saskaņā ar Konkurences padomes priekšsēdētāja norādījumiem un normatīvajiem aktiem.

Kontrolējošās institūcijas

Pārtikas un veterinārais dienests, Rīga, Republikas laukums 2, LV-1010, tālr. 7027475, <http://www.vvd.lv>.

Sanitārā robežinspekcija, Rīga, Republikas laukums 2, LV-1981, tālr. 7027282

Valsts augu aizsardzības dienests, Rīga, Republikas laukums 2, LV-1981, tālr. 7027098, <http://www.vaad.gov.lv/>

Ciltsdarba valsts inspekcija, Rīga, Republikas laukums 2, LV-1981, tālr. 7027656

Bezpeļņas organizācija valsts SIA "Lauksaimniecības tehnikas sertifikācijas un testēšanas centrs", Cēsu raj., Priekuļu pag., Dārza iela 12, tālr. 4130694, <http://www.ltstc.lv/>

Latvijas Republikas Medicīniskās aprūpes un darbības ekspertīzes kvalitātes kontroles inspekcija, F.

Sadovņikova 20, Rīga, LV-1003, www.madekki.gov.lv, madekki@madekki.gov.lv

Valsts Proves uzraudzības inspekcija, Teātra 9, Rīga, LV-1050

TO DER ZINĀT!

Darba likums

CETURTĀ SADAĻA DARBINIEKA PIENĀKUMI UN TIESĪBAS

22.nodaļa Darbinieka pienākumi

83.pants. Neizpaušanas pienākums

- (1) Darbiniekam ir pienākums neizpaust viņa rīcībā nonākušo informāciju, kas ir darba devēja komercnoslēpums. Darba devējam ir pienākums rakstveidā norādīt, kura informācija uzskatāma par komercnoslēpumu.
- (2) Darbiniekam ir pienākums rūpēties par to, lai šā panta pirmajā daļā minētā informācija, kas attiecas uz viņa darba veikšanu, nebūtu tieši vai netieši pieejama trešajām personām.

84.pants. Konkurences ierobežojums pēc darba tiesisko attiecību izbeigšanās

- (1) Darbinieka un darba devēja vienošanās par darbinieka profesionālās darbības ierobežojumu (konkurences ierobežojums) pēc darba tiesisko attiecību izbeigšanās ir pieļaujama vienīgi tad, ja minētā vienošanās atbilst šādām pazīmēm:
 - 1) tās mērķis ir aizsargāt darba devēju no tādas darbinieka profesionālās darbības, kas var radīt konkurenci darba devēja komercdarbībai;
- 2) konkurences ierobežojuma termiņš nav ilgāks par diviem gadiem, skaitot no darba tiesisko attiecību izbeigšanās dienas;
- 3) attiecībā uz visu konkurences ierobežojuma laiku tā paredz darba devēja pienākumu maksāt darbiniekam atbilstošu ikmēneša atlīdzību par konkurences ierobežojuma ievērošanu.
- (2) Konkurences ierobežojums var attiekties tikai uz to darbības jomu, kurā darbinieks tika nodarbināts darba tiesisko attiecību pastāvēšanas laikā.
- (3) Vienošanās par konkurences ierobežojumu nav spēkā, ciktāl tā atbilstoši konkurences ierobežojuma veidam, apmēram, vietai un laikam, kā arī ņemot vērā darbiniekam izmaksājamo atlīdzību, uzskatāma par netaisnīgu darbinieka turpmākās profesionālās darbības ierobežojumu.
- (4) Vienošanās par konkurences ierobežojumu slēdzama rakstveidā, norādot konkurences ierobežojuma veidu, apmēru, vietu, laiku un darbiniekam izmaksājamās atlīdzības apmēru.

85.pants. Vienpusēja atkāpšanās no vienošanās par konkurences ierobežojumu

- (1) Darba devējs pirms darba tiesisko attiecību izbeigšanās var rakstveidā atkāpties no vienošanās par konkurences ierobežojumu.
- (2) Ja darba devējs uzteic darba līgumu, pamatojoties uz šā likuma 101.panta pirmās daļas 1., 2., 3., 4. vai 5.punkta noteikumiem, darbinieks zaudē tiesības saņemt atlīdzību par konkurences ierobežojuma ievērošanu.
- (3) Ja darbinieks uzteic darba līgumu, pamatojoties uz šā likuma 100.panta piektās daļas noteikumiem, viņam ir tiesības viena mēneša laikā, skaitot no darba līguma uzteikuma dienas, rakstveidā atkāpties no vienošanās par konkurences ierobežojumu.

STRATĒGISKIE MĒRĶI, REZULTATĪVUMS UN EFEKTIVITĀTE

Stratēģiskie mērķi – tie ir izmērāmi rezultāti. Tos nosaka, balstoties uz panākumu atslēgas faktoriem, kas definēti uzņēmuma vīzijā. Stratēģiskos mērķus formulējot, ir jālieto darbības vārdi, jo to sasniegšana ir aktīvs process. Tie ir pareizi formulēti, ja:

tos var izmērīt;

ja vadība un darbinieki var tos ietekmēt;

tie ir pieņemami un saprotami dažādām darbinieku grupām, kas strādā organizācijā;

nav pretrunā ar organizācijas vīziju un organizācijas kultūru, kas pastāv uzņēmumā;

uzņēmumā ir nepieciešamās zināšanas un iemaņas to sasniegšanai.

Katram veiksmi nodrošinošajam faktoram, kas tiek iestrādāts vīzijā, var formulēt vairākus stratēģiskos mērķus. Jāņem vērā, ka stratēģiskie mērķi ir saistīti ar četrām uzņēmuma attīstības perspektīvām vai virzieniem – finanšu, patērētāju, iekšējo procesu, zināšanu un apmācības.

Noteikt stratēģiskos mērķus palīdz izpratne par stiprajām un vājajām pusēm, tas ir -iekšējās un ārējās vides analīze (SVID). Tāpat arī, tos izstrādājot, jāņem vērā visu iesaistīto pušu intereses. Pirmajā vietā – darbinieku, otrajā – patērētāju, trešajā -akcionāru, tām seko piegādātāji un sabiedrība plašākā izpratnē.

Formulēto stratēģisko mērķu skaitam nevajadzētu būt pārāk liels. Optimāli tas ir ne vairāk kā 25. Tiem jāatbild uz jautājumu – “Ko?”, nevis, kā tas ir kļūdu gadījumā – “Kā?”. Pārāk liels stratēģisko mērķu daudzums liecina par nespēju koncentrēties uz galveno.

Visiem stratēģiskajiem mērķiem ir jābūt savstarpēji saistītiem un tiem vienam otru ir jāietekmē. Viena mērķa sasniegšana veicina nākamā realizāciju. Tai jābūt kā cēloņu seku ķēdei. Tie mērķi, kas nenes ieguldījumu vīzijas realizācijā, no izveidotā saraksta ir jāsvītro.

Rezultatīvums ir atskaites faktors – cik lielā mērā tiek sasniegti uzņēmuma mērķi. Savukārt, efektivitāte ir saistīta ar iespējām vadīt procesu un izmantot pieejamos resursus. Empīriskais likums skan šādi – jo īsāks ir izgatavošanas laiks, jo efektīvāks ir darba process. Lai paaugstinātu rezultatīvumu, ir jāorientējas uz rezultātiem, lai panāktu efektivitāti – jāpalielina ātrums, jāsamazina izdevumi un jāpaaugstina procesu vadība. Rezultatīvums un efektivitāte ir cieši saistītas ar jebkura veida ražošanu. Tabulā Nr.1, tiek sniegts ieskats, kādi varētu būt iespējamie rezultātīvuma rādītāji. Atbildot uz tabulas saraksta jautājumiem, iespējams pārbaudīt esošo situāciju un definēt stratēģiskos mērķus.

Tā ir viena no metodēm, kā padarīt maksimāli pārskatāmu un kontrolēt stratēģisko mērķu noteikšanas procesu.

Tabulā Nr.2 piedāvājam to, kāds varētu būt iespējamo pasākumu saraksts, lai uzlabotu darba procesus un uzņēmuma konkurētspēju. Kā jau tika minēts iepriekš, stratēģiskie mērķi ir saistīti ar četrām uzņēmuma attīstības perspektīvām vai virzieniem – finanšu, patērētāju, iekšējo procesu, zināšanu un apmācības un, izejot no tā, tiek sastādīts pasākumu saraksts. Balstoties uz tiem, varam noteikt galvenos stratēģiskos mērķus, piemēram:

- samazināšanas stratēģija;
- izdevumu samazināšanas stratēģija;
- biznesa procesu ātruma palielināšanas stratēģija;
- uzlabošanas stratēģija;
- diferencācijas stratēģija.

Vienmēr ir daudz stratēģiju variantu un nav vienas labākās.

Rezultatīvuma rādītāji, ko iespējams izmantot, lai noskaidrotu uzņēmuma darbības efektivitāti četros galvenajos attīstības virzienos

Tabula Nr.1

Rampersads, 2003

Perspektīva vai uzņēmuma attīstības virziens	Rezultatīvuma rādītāji
	• Akciju vērtība dotajā brīdī • Ienākumi • Ienākumi no investīcijām • Investīciju līmenis • Naudas plūsma • Ienākumu pieaugums • Ieņēmumi no pārdošanas • Tekošo izdevumu procents no pārdošanas ienākumiem un otrādi. • Marža (angliski margin) • Rentabilitāte = ienākumi no pārdošanas / izdevumi + uzcenojuma procenti • Novirzes procents no budžeta (budžeta svārstības) • Ražība = visa ienākošā nauda/ visa izejošā nauda • Faktiskā produktivitāte = faktiskais rezultāts / faktiskie izdevumi • Sagaidāmā produktivitāte = sagaidāmais rezultāts / sagaidāmie izdevumi • Rezultāts = izejošais (saražoto produkcijas vienību skaits x pārdošanas cena) + dividendes • Darba ražība = rezultāts / personāla izdevumi • Personāla izdevumi = cilvēkstundas x vienas stundas darba apmaksa (izcenojums) • Pamatkapitāla produktivitāte = rezultāts / kapitālieguldījumi • Kapitālieguldījumi = pamatlīdzekļu amortizācijas gada uzkrājuma summa • Materiālu rentabilitāte = rezultāts / izdevumi par materiāliem • Izdevumi par materiāliem = izdevumi iepērkot materiālus – izdevumi tos uzglabājot • Papildus produktivitāte = rezultāts / citi izdevumi • Citi izdevumi = izdevumi par elektroenerģiju, ražošanas iekārtu apkalpošanu un uzturēšanu, apdrošināšanu u.c. • Integrētā produktivitāte = rezultāts / (izdevumi personālam + kapitālieguldījumu izdevumi + izdevumi par materiāliem + citi izdevumi) • Rezultatīvums = faktiskais rezultāts / sagaidāmais rezultāts • Bruto uzcenojums = ienākums no pārdošanas – materiālu, preču un pakalpojumu izmantošanas vērtība, kas nepieciešami, lai saražotu konkrēto produkciju • Tīrais uzcenojums = bruto uzcenojums – amortizācija (pamatlīdzekļu izmantošanas vērtība laika periodā) • Ienākumu summa no gada pārdošanas uzcenojuma • Iepirkumu daļas procents no pārdotā • Krājumu apgrozījuma ātrums • Krājumu procents • Iepirkumu cena salīdzinājumā ar tirgus cenu • Iepirkumu daudzums salīdzinājumā ar pārdošanas daudzumu • Piegādātāju skaits - Ienākumu procents no jaunu produktu pārdošanas



Patērētāju perspektīva

- Tirgus daļa
- Tirgus pieaugums
- Patērētāju procents, kas pārtraukuši pirkumus, jo ir neapmierināti
- Ļoti apmierinātu patērētāju procents
- Patērētāju kopējais apmierinātības līmenis
- Potenciālo patērētāju skaits
- Potenciālie ienākumu posteņi
- Cik ilgā laika periodā tiek atbildēts uz patērētāja pretenziju
- Cik ilgā laika periodā tiek atrisināta patērētāju problēma
- Patērētāju lojalitātes līmenis
- Nolikta "guļojo" preču skaits
- Izdevumi, kas saistīti ar patērētāju zaudēšanu vai jaunu patērētāju piesaistīšanu
- Zaudējumi no pārdošanas, kas saistīti ar patērētāju neapmierinātību
- Darbinieku vizīšu skaits pie svarīgiem klientiem
- Tikšanos skaits ar patērētājiem, lai noskaidrotu viņu vajadzības, pieprasījumu, idejas un viņu pretenziju analīze
- Konkrēto mērķu skaits, kas virzīti uz patērētāju vajadzību un pieprasījuma apmierināšanu
- Procedūru skaits, kas saistītas ar patērētāju prasību apmierināšanu
- Telefona zvanu procents, kas palīdz risināt patērētāju problēmas ne vēlāk kā pēc trešā signāla saņemšanas
- Pieejamība
- Mārketinga izdevumi
- Iekšējo patērētāju apmierinātības līmenis
- Piegādes laiks (laiks no pasūtīšanas brīža līdz piegādei)
- Laiks, kas nepieciešams lai pasūtītu produktu
- Piegādes termiņu neievērošanas procents
- Laiks, kas nepieciešams, lai sniegtu atbildi par servisa apkalpošanu
- Kontakta skaits ar patērētājiem
- Tirgus pētījumu skaits
- Reklamāciju skaits
- Patērētāju pretenziju skaits
- Preces atgriešanas procents

Apmierināto klientu skaits, kas pozitīvi vērtē to kā organizēta uzņēmuma komunikāciju ar klientiem

- Efektivitāte = sagaidāmie izdevumi / faktiskie izdevumi
- Produkta izgatavošanas laiks = apstrādes laiks + inspekcijas laiks + pārvietošanas laiks + uzglabāšanas laiks
- Ražošanas cikla efektivitāte = apstrādes laiks / izgatavošanas laiks
- Dīkstāves laiks
- Bojājumu skaits
- Ražošanas iekārtu gatavība = Vidējais termiņš līdz atteikuma notikumam / vidējo remontēšanas laiku
- Vidējais termiņš līdz atteikuma notikumam
- Vidējais remontēšanas laiks
- Atteikumu procents = (atteikumu skaits / kopējais pārbaudītu produktu skaits) x 100%

Patērētāju perspektīva

- Atteikumu procents = $(\text{atteikumu skaits} / \text{darba laiks}) \times 100\%$
- Apstrādes laiks salīdzinājumā ar vēlamu vai gaidīto laiku
- Iekārtu gatavības ekspluatācijai = $((\text{darba laiks} - \text{dīkstāves laiks}) / \text{ražošanas laiks}) \times 100\%$
- Remontēšanas cikla ilgums = bojājumu, nepilnību novēršanas laiks + laiks, kas jāpatērē pēc bojājumu atklāšanas
- Rēķinu izrakstīšanas ātrums
- Piegādes ātrums (no pasūtījuma izdarīšanas līdz piegādei)
- Priekšlikumu sagatavošanas laiks
- Aizkavēšanās gadījumu procents, izpildot pasūtījumus
- Reakcijas ātrums, izpildot klienta servisa pieprasījumu
- Produkcijas izstrādes laiks
- Ienākumu procents no jaunu produktu pārdošanas
- Laiks, kas nepieciešams jauna līdz jauna produkta nokļūšanai tirgū
- Slimības dēļ kavētā darba laika procents
- Darba laika sākuma nokavēšanas procents
- Darbinieku apmierinātības līmenis
- Kadru mainības koeficients
- Darbinieku procents, kas uzskata, ka viņi strādā efektīvu vadītāju pakļautībā
- Darbinieku skaits, kas uzskata, ka viņiem tiek uzticēts darbs pie sarežģītiem uzdevumiem
- Pareizi aizpildītu dokumentu skaits procentos
- Darbinieku procents, kas izpilda darbu atbilstoši saviem darba pienākumiem (amatu aprakstam)
- Produkcijas kvalitātes koeficients = $((\text{produkcijas skaits} - \text{defektu skaits}) / \text{produkcijas daudzums}) \times 100\%$
- brāķētās produkcijas procents vai pieņemtās produkcijas procents
- Brāķa procents
- Bojājumu procents
- Atgrieztu preču procents
- Traumu procents, kas saistītas ar bīstamu darbu
- Darba drošības tehnikas pārkāpumu skaits
- Ekoloģisko prasību neizpildes gadījumu skaits
- Procesu procents, kas atrodas statistiski vadāmā (kas nav saistīti ar ražošanas procesu) stāvoklī
- Procesu procents, kad kvalitāte tiek kontrolēta reālajā laikā (ražošanas procesā)
- Procents, kad tiek kavēta pasūtījumu izpilde
- Piegādes drošums, pasūtījumu procents, kas piegādāti laikā un ievērojot tehniskos noteikumus
- Izdevumi kvalitātes nodrošināšanai, ko veido:

– izdevumi iekšējā brāķa novēršanai: izdevumi, kas saistīti ar kļūdu labošanu pirms produkta tiek piegādāts patērētājam, tas ir, novēršot tā defektus; darba galdu dīkstāve; laiks, kas tiek zaudēts darbiniekiem sēžot un gaidot remontu; atlaides, jo produkts nav kvalitatīvs;

– izdevumi ārējā brāķa novēršanai: izdevumi, kas saistīti ar kļūdu labošanu pēc produkta piegādes patērētājam, piemēram, remonta izdevumi; transportēšana un glabāšana, kas saistītas ar preces mainīšanu; rezerves daļas; patērētāju uzticības zaudēšana; garantijas apkalpošana un citu pretenziju novēršana;

– brīdinājuma izdevumi: izdevumi, kas saistīti ar iepriekš minētajiem izdevumiem; izdevumi kvalitatīvai projektēšanai un ar to saistītiem procesiem; kvalitātes kontroles procesa plānošana; brīdinājums par remonta izdevumiem; kapitālieguldījumi; ieguldījumi profesionāli sagatavojoties kvalitātes prasību izpildei un darba procedūru standartizācijas veikšanai;

– izdevumi produkcijas novērtēšanai; izdevumi, kas saistīti ar mērīšanu, kā arī produkcijas un procesu novērtēšanu, lai pārbaudītu vai produkts atbilst noteiktiem standartiem. Šie ir izdevumi iepriekšējai pārbaudei, laboratorijas pētījumiem, speciālu pārbaudes iekārtu un ierīču iegādei, izdevumi produkcijas pieņemšanai, produkcijas kvalitātes atskaišu ieviešana un auditi atbilstoši ISO un citu kvalitātes sistēmu standartiem



Zināšanu un apmācību perspektīva

- Darba ražīgums = rezultāts/personāla izdevumi
- Uzcelojums (pievienotā vērtība) / izdevumi par personālu
- Uzcelojums/ darbinieku skaits
- Uzcelojums / darba laika ilgums
- Peļņa, kas tiek gūta no viena darbinieka
- Pārdošanas ienākumi uz vienu darbinieku
- Stratēģiskās informācijas pieejamība
- Darbinieku komunikatīvās kompetences līmenis
- Neveiksmīgas komunikācijas gadījumu skaits
- Darbinieku prasmju procents
- Nepieciešamo prasmju skaits
- Nepieciešamo mācību kursu skaits
- Kvalificētu darbinieku procents
- Darbinieku procents, kas ir ieguvuši nepieciešamās zināšanas
- Darbinieku procents, kam ir nepieciešams gūt svarīgas zināšanas vai prasmes
- Darbinieku izglītības izdevumi
- Vadības un darbinieku izglītības izdevumi
- Mācību izdevumi kā procents no pārdošanas
- Atrisinātu problēmu skaits
- Vidējais priekšlikumu skaits no viena darbinieka
- Realizēto priekšlikumu skaits
- Vērtīga stratēģiskā informācija kā procents no pieejamās informācijas
- Darbinieku procents, kuru kompetences sfēra ir noteikta
- Inovatīvu tehnoloģiju esamība
- Stratēģisku zināšanu procents, kas ir pieejamas
- Vidējais laiks, kad tiek atrasts darbinieks uz kādu amatu
- Darbinieku procents, kuru personīgie mērķi ir saistīti un saskaņoti ar kopējiem organizācijas mērķiem.

*" /" – dalīt ar
" – " – mīnus



Tabula Nr.2

Uzņēmuma pilnveidošanas darbības, lai paaugstinātu konkurētspēju.



APMIERINĀTĪBA AR DARBU KĀ ORGANIZĀCIJAS DARBA EFEKTIVITĀTES RĀDĪTĀJS



Elga Zēģele

psiholoģijas zinātņu maģistrs
vadības un mārketinga konsultante

Darba produktivitāte ir uzņēmumu vadītājus interesējošs mainīgais, ko raksturo darbinieku apmierinātību ar darbu.

Apmierinātība ar darbu ir indivīda afektīva, tas ir, emocionāla reakcija uz viņa patreizējā darba apstākļiem.

Dažas apmierinātības ar darbu definīcijas:

Apmierinātība ar darbu ir indivīda attieksmju pret darbu apkopojums, kas sevī ietver konkrētā cilvēka subjektīvu apmierinātību ar dažādiem darba aspektiem un nozīmība, ko indivīds piešķir šiem atsevišķajiem komponentiem.

Organizāciju konsultants Loks (*Locke*) apmierinātību definē šādi: "Tas ir patīkams vai pozitīvs emocionāls stāvoklis, kas rodas no indivīda darba vai darba pieredzes novērtēšanas." Vēl viena definīcija, ko piedāvā Porters un Lavers (*Porter & Lawler*): "Apmierinātība ar darbu ir indivīda afektīva, tas ir, emocionāla reakcija uz viņa patreizējā darba apstākļiem." Tomēr, daži organizāciju pētnieki uzskata, ka apmierinātības ar darbu pamatā ir vairāki kognitīvi, tas ir, ar domāšanu saistīti, nevis emocionāli faktori.

Organizāciju konsultanti un pētnieki Armstronga un Longa

(*Armstrong and Long*) veiktie vērienīgie pētījumi apliecina, ka jebkura personālvadības veida pamatā, ko organizācija izmanto, atrodas cilvēku vadības filozofija, ko realizē uzņēmuma augstākā vadība.

Minētie zinātnieki pētīja organizācijās pastāvošās stratēģiskās programmas un praktiskās darbības, lai noteiktu personālvadības saturu un veidus, kā tie tiek realizēti katrā konkrētajā gadījumā. Pētījuma gaitā tika analizēti divi jautājumu bloki:

- makrokorportīvie jautājumi, tādi kā vīzija un misija, darba organizācija, darba efektivitāte, kvalitāte, rūpes par klientiem, jaunu tehnoloģiju ieviešana;
- cilvēkresursu jautājumi, tādi kā kadru nodrošinājums, apmācība un personāla attīstība, atalgojumu sistēma un darba attiecības.





Viņi secināja, ka mūsdienās nav iespējams vadīt organizāciju, balstoties uz veco, uz kapitāla optimizāciju orientēto pieredzi. Šādu uzņēmumu vadītājiem agri vai vēl nākas nomainīt prioritātes, proti, tagad par galveno prioritāti ir kļuvis cilvēka faktors – darbinieki. Uzņēmumu darbinieki paši ir zināšanu sniedzēji, līdz ar to tieši viņi ir tie, kas paaugstina sava uzņēmuma konkurētspēju.

Organizāciju konsultants Arie de Geus, kurš ir pētījis uzņēmumus ilgdzīvotājus, (tādus, kas darbojas 100 gadus un vairāk) secina, ka tie ir vienoti, saliedēti savas identitātes apziņā, un šajos uzņēmumos pastāv salīdzinoši lielāka apmierinātība ar darbu. Padziļināta katra atsevišķa uzņēmuma attīstības izpēte atklāja, ka tā izdzīvošanā pārmaiņu laikā nozīmīga loma bija tieši darbinieku ļoti spēcīgi izteiktajai piederības un līdzdalības izjūtai. Šāda saliedētība un kopības apziņa lielā mērā veidojās no tā, ka vadošie darbinieki parasti tika izvēlēti no uzņēmumā strādājošajiem. Viena vadītāju paaudze nomainīja otru, bet darbinieki sevi uzskatīja par visa kopīgā uzņēmuma galveno virzītājspēku. Savstarpējās saprašanās iespējas palielināja tolerance pret darbiniekiem, viņiem uzticoties un atļaujot uzņēmuma interesēs veikt eksperimentus, pieļaujot zināmu rīcības ekstravaganci sistēmas ietvaros.

Daudzi autori (Artur, 1990, 1992, 1994; Becker et al, 1997; Chadwick and Cappelli, 1998; Delaney and Huselid, 1995; Huselid and Becker, 1996; Huselid et al, 1997; Ichniowski et al, 1997; Kuch and Mc Grath, 1996; Macduffie, 1995; Patterson et al, 1997; Youndt et al, 1996) ir veikuši pētījumus, kuri nodemonstrē, ka pareiza darbinieku vadība praksē paaugstina or-

ganizācijas efektivitāti. Pētījumi pierādīja, ka izplatītākie veidi, kā tiek paaugstināta organizācijas darba efektivitāte, ir saistīti ar vadītāja darba stilu un attieksmi pret darbiniekiem, kas veido viņu apmierinātību ar darbu.

Faktori, kas liecina par efektīvu darbinieku vadību, ir:

1. Pozitīva psiholoģiska līguma noslēgšana.
2. Personāla uzticības un motivācijas līmeņu paaugstināšana.
3. Personāla darba kvalifikācijas paaugstināšana, prasmju un iemaņu bāzes paplašināšana.
4. Darbiniekiem lielākas atbildības deleģēšana, lai viņi varētu pilnīgāk izmantot savas iemaņas un prasmes.
5. Kompetences prasību līmeņa noteikšana un karjeras attīstības plāna sastādīšana.
6. Nepārtrauktas attīstības un vadības efektivitātes procesu ieviešana.
7. Veicināšanas sistēmas izmantošana, lai informētu darbiniekus par to, ko organizācijas vadība uzskata par svarīgāko un par ko ir gatava finansiāli un, izmantojot citus veidus, atalgot.
8. Darba attiecību stratēģijas izstrādāšana, kas darbiniekiem garantē balss tiesības, jo tieši darbinieki ir tie, kas izsaka vislabākos priekšlikumus, lai uzlabotu kvalitāti. Darba attiecības starp organizācijas vadītāju un tās darbiniekiem ir aspekts, kas spējīgs vislielākajā mērā ietekmēt darba efektivitāti. Kaut arī šīs attiecības ir pakļautas attīstībai un pārmaiņām, ir svarīgi, ja ir noformulēts stratēģisks priekšstats par ilgstošām un pozitīvām savstarpējām attiecībām.

Svarīgi, lai indivīds gūtu apmierinājumu no sava darba, jo tieši šeit – darba vidē viņam ir iespēja realizēt sevi, izmantot savas spējas un pilnveidot savu personību, kontaktēties ar citiem cilvēkiem, tikt novērtētam, saņemot atalgojumu un sajūst savu nozīmību. Darbinieki, kam ir augstāka apmierinātība ar darbu, vairāk rūpējas par darba kvalitāti un ir produktīvāki, viņi ir lojālāki organizācijai, ilgāk saglabā savas darba vietas un necenšas mainīt darbu.

Apmierinātības ar darbu parametri

Pastāv dažādi viedokļi jautājumā par to, vai apmierinātībai ar darbu ir viena vai vairākas dimensijas. Daži autori definē apmierinātību ar darbu kā viendimensionālu konstrukt – cilvēks vai nu ir apmierināts ar darbu, vai nav. Tomēr pamatā dominē uzskats, ka apmierinātība ar darbu ir multidimensionāla – cilvēks var būt vairāk vai mazāk apmierināts ar savu darbu, ar vadītāju, atalgojumu, darba apstākļiem, tanī pašā laikā esot neapmierināts ar citiem darba vides komponentiem.

- attiecības ar vadību,
- papildus atvieglojumi vai nemonitārie labumi,
- atzinība un novērtēšana,
- darba procedūras,
- attiecības ar līdzstrādniekiem,
- komunikācija,
- darbs kā tāds – darba būtība.

Uzņēmuma vadīšanas mākslas pamatā ir ideja par to, ka esošie resursi ir jānovirza uz uzņēmuma augšanu un attīstību. Tas nozīmē, ka kapitāls un cilvēku talants tiek novirzīts uz tiem uzņēmuma darbības sektoriem, kuri labvēlīgā vides situācijā varētu sniegt vislielāko atdevi.

Tomēr jāatceras, ka organizācijā abām pusēm – darba devējiem un darba ņēmējiem ir katram savi mērķi un intereses. Tās jācenšas saskaņot, tādēļ vadītājs ietekmē savus sekotājus, bet viņi savukārt ietekmē savu līderi, vēršot uzmanību uz savām interesēm konkrētajā situācijā. Tātad apmierinātība ar darbu ir cieši saistīta ar motivāciju. Kā zināms, viens no vadītāja galvenajiem

Taisnīguma kritērijs ir sava darba un algas salīdzināšana ar citu darbinieku darbu un atalgojumu. Ja apmaiņa tiek uztverta kā taisnīga, tad indivīds ir darbā pietiekami motivēts, bet, ja ne, tad rodas neapmierinātība, kas kopumā var ietekmēt indivīda apmierinātību ne tikai ar saņemto atalgojumu, bet arī ar darbu.

Viena no šobrīd populārākajām apmierinātības ar darbu noteikšanas metodēm ir P. Spektora aptauja "Apmierinātība ar darbu." (Job Satisfaction Questionary, *Paul Spektor*), kas ir sekmīgi adaptēta Latvijā. Tā ir 54 punktu Likerta skala, kur sniegtās atbildes tiek vērtētas intervālā no 1 līdz 6, un tad tiek aprēķināts kopējais punktu skaits. Aptaujas jautājumi ir iedalīti 9 grupās (katrā 6 jautājumi), kas attiecas uz atsevišķiem apmierinātības ar darbu parametriem – darba algu, nemonitāriem labumiem un papildatvieglojumiem, saņemto atzinību, izaugsmes iespējām, kolēģiem, priekšniecību, darba saturu, komunikāciju organizācijā, darba procedūrām. Jo punktu skaits lielāks, jo augstāka darbinieka apmierinātība ar darbu.

P. Spektora aptaujā "Apmierinātība ar darbu." vispārējā apmierinātība ar darbu veidojas no šādām pozīcijām:

- darba samaksa,
- izaugsmes iespējas,

uzdevumiem un prasmēm ir motivēt darbiniekus. Apmierinātības ar darbu teorētiskā būtība ir balstīta dažādās motivācijas teorijās.

Loka mērķa teorijā apmierinātības ar darbu pamatā ir indivīda iespējas ar darba palīdzību sasniegt sev nozīmīgus mērķus. Porters vajadzību neatbilstības teorijā uzskata, ka apmierinātība rodas tad, kad ir panākta nenozīmīga atšķirība starp cilvēka vajadzībām un to, ko darbs viņam spēj sniegt. Instrumentālā teorija (*Porter & Lawler*) apmierinātību ar darbu skaidro, balstoties uz to, vai saņemtā atlīdzība atbilst indivīda ekspektācijām (gaidām un cerībām). Jāpiemin, ka šī teorija balstās uz Vruma (*Vroom*) ekspluatācijas teoriju. Nozīmīgs ieguldījums ir arī Adamsa (*Adams*) taisnīguma teorijai, kas balstās uz apmaiņas principu starp darbinieku un organizāciju. Taisnīguma kritērijs ir sava darba un algas salīdzināšana ar citu darbinieku darbu un atalgojumu. Ja apmaiņa tiek uztverta kā taisnīga, tad indivīds ir

darbā pietiekami motivēts, bet, ja ne, tad rodas neapmierinātība, kas kopumā var ietekmēt indivīda apmierinātību ne tikai ar saņemto atalgojumu, bet arī ar darbu.

Personības īpatnību saistība ar darbinieku apmierinātību ar darbu

Darbinieka apmierinātību ar darbu ietekmē arī viņa personības īpatnības, kā arī spējas un interese par konkrēto profesiju.

Ir veikti pētījumi, lai konstatētu, vai apmierinātība ar darbu ir neatkarīgs fenomens, ko tieši ietekmē konkrētā situācija, vai varbūt tā ir ģenētiski nosacīta vai vismaz daļēji ģenētiski noteikta. Arvejs (*Arvey*) veica pētījumus, kuros piedalījušies 34 vienības diviņu pāri, kas tika audzināti atsevišķi. Šis pētījuma mērķis bija noteikt ģenētiskos un vides faktorus, kas ietekmē indivīda apmierinātības ar darbu līmeni. Tika atklāts, ka vispārīgā un iekšējā apmierinātība ar darbu, tas ir, apmierinātība ar darba saturu, lielā mērā ir atkarīga no iedzimtības. Tanī pašā laikā ārējā apmierinātība ar darbu, tas ir, apmierinātība ar darba vidi, apstākļiem un atalgojumu nav saistīta ar ģenētiskiem faktoriem. Tika izdarīti secinājumi, ka darbiniekiem, stājoties darbā, jau piemīt noteiktas apmierinātības vai neapmierinātības dispozīcijas, ko ir grūti mainīt, un tādēļ nereti neizdodas paaugstināt indivīda apmierinātības ar darbu vidējo līmeni, pat tad, ja tiek bagātināts darba saturs un izmantotas dažādas motivēšanas programmas. Otrkārt, apmierinātības līmeni nākotnē var prognozēt, balstoties uz līdzšinējiem novērojumiem par to, cik lielā mērā darbinieks ir apmierināts patreizējā situācijā. Tendences paliek nemainīgas, jo ir ģenētiski noteiktas.

Arvejs īpaši akcentē sešus galvenos parametrus, kas pēc viņa pētījumu rezultātiem ir tie, kas ietekmē darbinieku apmierinātību ar darbu:

1. *Iespējas*. Darbinieki ir apmierināti, ja viņu darbā tiek piedāvātas dažādas iespējas, piemēram, piedalīties interesantos projektos, iesaistīties darbos, kas piedāvā izaicinājumu, kā arī iespējas uzņemties lielāku atbildību.
2. *Stress*. Ja darbā vērojams paaugstināts negatīvais stress, apmierinātība ar darbu ir zema. Šāda neapmierinātība vērojama, ja darbs kaut kādā veidā traucē darbinieku personīgajai dzīvei vai ir pastāvīgs raīžu un uztraukuma avots.
3. *Līderība*. Darbinieki ir apmierinātāki, ja viņu vadītāji ir veiksmīgi līderi. Te svarīga ir spēja motivēt darbiniekus strādāt un veikt savus pienākumus labi, cenšanos būt labākajiem, iniciatīvas uzņemšanās.
4. *Darba standarti*. Ir vērojama darbinieku lielāka apmierinātība ar darbu, ja visa darba grupa lepojas ar darba kvalitāti. Darbiniekiem ir svarīgi redzēt sava darba rezultātus un saņemt atzinību.
5. *Atbilstošs atalgojums*. Apmierinātība ar darbu ir lielāka, ja darbinieki saņem pēc viņu domām atbilstošu atalgojumu par padarīto.
6. *Adekvāta vara un tiesības*. Darbinieki ir apmierinātāki ar darbu, ja viņiem ir viņu pozīcijai adekvāta vara un tiesības pieņemt lēmumus.

Darbinieka apmierinātību ar darbu ietekmējošie faktori

Modelī, ko izveidojuši Hekmans un Oldems (*Hackman & Oldham*), tiek uzsvērti pieci būtiskākie darba raksturojumi, kas ir svarīgi, lai padarītu indivīda darbu aizraujošu, un viņš spētu apmierināt savas vajadzības un vēlmes:

- darba identitāte,
- darba nozīmīgums,
- pielietojamo prasmju dažādība,
- autonomija,
- atgriezeniskā saite.

Organizāciju psihologi min dažādus faktoros un faktoru grupas, kas ietekmē apmierinātību ar darbu. Varrs (*Warr*), balstoties uz daudziem pētījumiem par to, kā darbs ietekmē veselību, izdalīja vairākus priekšnosacījumus jeb darba vides apstākļus, kas būtu jānodrošina, lai indivīds spētu izjust apmierinātību ar darbu:

- kontroles iespējas – iespējas pieņemt lēmumus,
- iespējas pielietot savas prasmes,
- ārēji noteikti mērķi,
- dažādība,
- darba vides “caurspīdīgums” (pietiekama informācija),
- iespēja saņemt atalgojumu (pietiekams ienākumu līmenis),
- fiziska drošība (droši darba apstākļi),
- starppersonu kontakta iespējamība (kontakta ar citiem darbiniekiem kvalitāte),
- sociālā pozīcija (darba prestižs).

Teoriju ir daudz, un tās ir dažādas, bet ir svarīgi, lai vadītājs pievērstu uzmanību šiem faktoriem un izanalizētu, kā tie darbojas viņa vadītājā organizācijā, jo apmierināts darbinieks nenoledzami ir vērtība katrā organizācijā. Pastāv taču tieša sakarība starp darbinieku un klientu apmierinātību.

Un vēl jāatceras, ka vadītājs ir “atslēgas” figūra organizācijā, un darbinieku apmierinātība ar darbu lielā mērā ir atkarīga no viņa spējam un citiem viņa personību raksturojošiem psiholoģiskiem un sociālās vides noteiktiem faktoriem.

Apmierinātība ar darbu ir fenomens, ko ir nozīmīgi pētīt arī Latvijā.

Svarīgi, lai indivīds gūtu apmierinājumu no sava darba, jo tieši šeit – darba vidē, viņam ir iespēja realizēt sevi, izmantot savas spējas un pilnveidot savu personību, kontaktēties ar citiem cilvēkiem, tikt novērtētam saņemot atalgojumu un sajūst savu nozīmību.

Izmantotā literatūra:

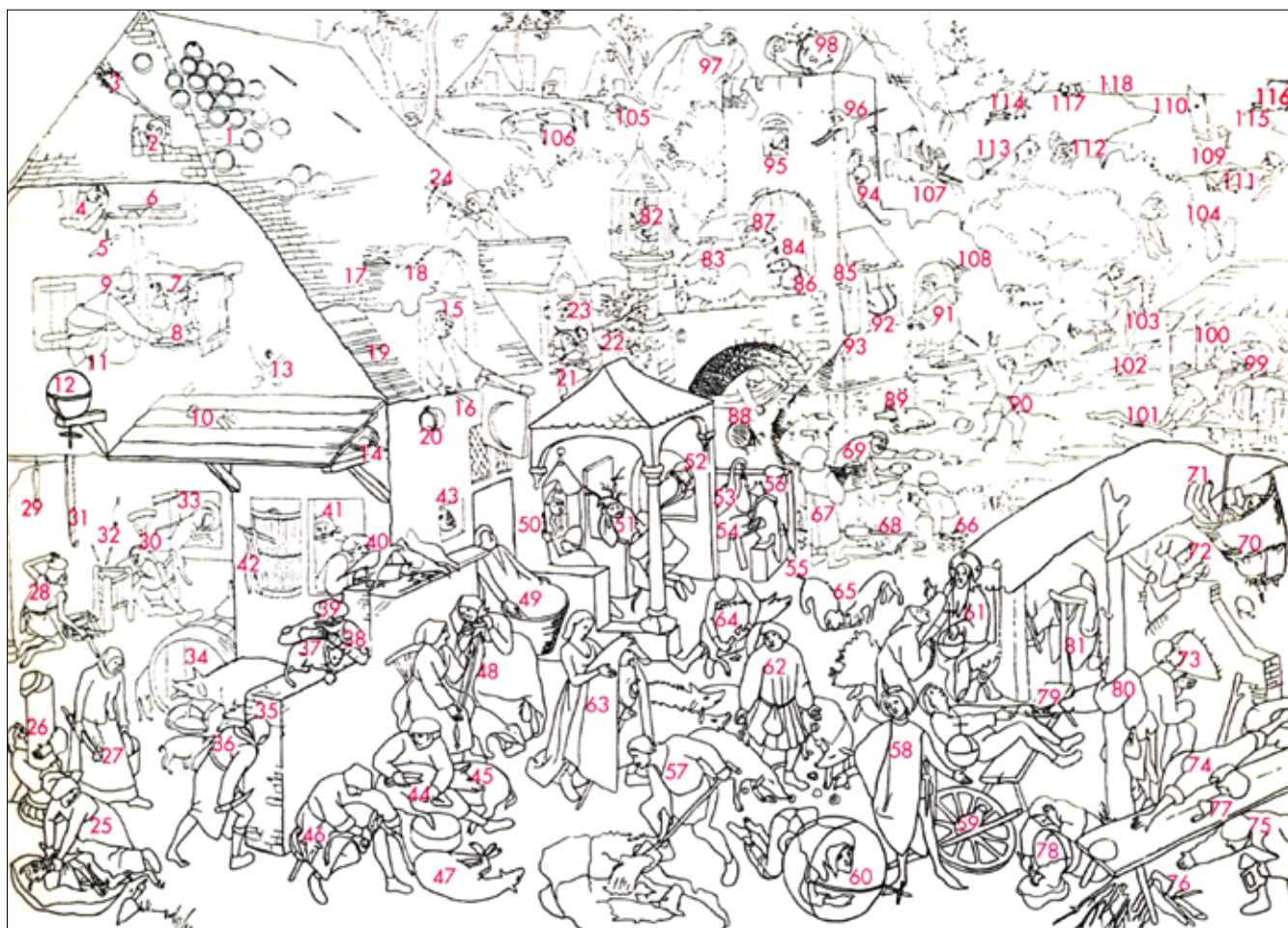
- Armstrong, M. (2000). *Strategic Human Resource Management*. Kogan page
- Armstrong, M. & Long, P. (1994). *The Reality of Strategic HRM*, Institute of Personnel Development, London.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.





Darba diena nelielā renesances laika ciematā. Taču ne visi iedzīvotāji aizņemti tikai ar saviem ikdienas darbiem... Viens skrien ar pieri sienā, otrs dzīvo mucā un barojas pa spundi, trešais rok bedri, lai cits iekristu...

Nākamajā lapā ir sanumurēti mākslinieka Pītera Breigela izmantotie sakāmvārdi, kas ataino daudziem zināmus cilvēku tikumus un netikumus. Uzaicinām arī Tevi pastaigāties pa ciemata galveno laukumu, pārbaudīt savu vērību un noskaidrot, cik zināmu sakāmvārdu vari atpazīt!



Sakāmvārdu sarakstu sūti līdz šī gada 1. martam uz
e-pastu: info@biznesapsihologija.lv, un
50 precīzāko atbilžu autori saņems žurnāla
„Biznesa Psihologija” bezmaksas gada abonementu.



DARBINIEKU ATBALSTA PROGRAMMAS LATVIJĀ UN PASAULĒ



Santa Līce-Krūze

Psiholoģijas zinātņu maģistrs
SIA "O.D.A." projekta "Ko man darīt?"
pakalpojuma vadītāja

www.komandarit.lv



Marina Ramata

Psiholoģijas zinātņu maģistrs,
SIA "O.D.A." projekta "Ko man darīt?"
vecākā konsultante

Sarežģījumi gan darbā, gan citās jomās nereti rada stresu, traucē darbiniekiem produktīvi strādāt. Lai darba ražīgums un produktivitāte neciestu, lai mazinātu darbinieku aiziešanu no darba, lai atbalstītu savus darbiniekus grūtās situācijās, ASV un Eiropas valstīs 20.gadsimta vidū tika izveidotas darbinieku atbalsta programmas.

Kāds darbinieks sēž aizdomājies. Kolēģis to pamana un jautā – vai kas noticis, kā es varu palīdzēt? Darbinieks izstāsta par to, ka viņam ir piedāvājums kļūt par nodaļas vadītāju citā šī uzņēmuma nodaļā, bet viņš nevar izlemt, vai pieņemt šo karjeras izaugsmes iespēju. Norūpējies darbinieks jautā gan sev, gan citiem – *Ko man darīt?*

Vēl viens gadījums – kāds labs uzņēmuma darbinieks sācis kavēt

darbu, viņš uzdevumus vairs nespēj izpildīt paredzētajā termiņā, jo viņam ir problēmas savstarpējās attiecībās ģimenē. Šoreiz vadītājs uzdod jautājumu – *Ko man darīt?*

Tādas situācijas var novērot bieži – sarežģījumi gan darbā, gan citās jomās nereti rada stresu, traucē darbiniekiem produktīvi strādāt. Lai darba ražīgums un produktivitāte neciestu, lai mazinātu darbinieku aiziešanu no darba, lai atbalstītu savus dar-





biniekus grūtās situācijās, ASV un Eiropas valstīs 20.gadsimta vidū tika izveidotas darbinieku atbalsta programmas. Šobrīd par tādām sāk domāt gan uzņēmumi Latvijā, gan piedāvājumi par darbinieku atbalsta programmām parādās no konsultāciju uzņēmumu puses.

Darbinieku atbalsta programma – kas tas ir?

Darbinieku atbalsta programmas (DAP) – *Employee Assistance Programm* – radušās ASV pirms 50 – 60 gadiem, sākumā palīdzot risināt jautājumus, kas saistīti ar darbinieku atkarību no alkohola. Rietumos sākotnēji šīs programmas balstījās uz iepriekšējās konsultēšanas pieredzes bāzes. Laikam ejot, un vairāk izzinot darbinieku un darba devēju vajadzības, atbalsta programmas darbības virzieni un tēmas attīstījās, priekšplānā izvirzot tādas tēmas kā stress un trauksme, emocionāli pārdzīvojumi, attiecību problēmas, karjeras plānošana un attīstība, finansu un juridiskie jautājumi, bērnu audzināšanas un vecāku aprūpes jautājumi, vardarbība un nevienlīdzība darbā, krīzes situācijas, datoratkarība biznesa pasaulē.

DAP savā būtībā ir psiholoģiskā un sociālā atbalsta servisu ko-

nsultanti ar darba pieredzi personālvadībā un biznesa vadībā, konsultēšanā un darba tiesisko jautājumu risināšanā (profesionalitāte), konsultāciju un nodarbību saturs ir konfidenciāls, pakalpojums ir pieejams, tam var pieteikties pa telefonu vai pa e – pastu pats darbinieks, vai darbinieku var pieteikt darba devējs, darbinieku atbalsta programmas augstu kvalitāti var nodrošināt sadarbībā ar darba devēju vai personālvadības cilvēkiem, kuri sniedz nepieciešamo informāciju par radušos problēmsituāciju. Rietumu valstīs ir veikti pētījumi par atbalsta programmu efektivitāti. Harris (1998) apraksta, kā DAP rezultātā pieaug klienta izpratne par savu fizisko un garīgo veselību, spējas tikt galā ar savām problēmām uzlabojas, darbinieks var koncentrēties darba procesam, uzlabojas attiecības ar kolēģiem, uzlabojas dzīves kvalitāte un veselība. Gados vecāki vadītāji un darbinieki DAP ietvaros var izmantot individuālas veselības nostiprināšanas programmas. DAP rezultātā samazinās darbinieku aiziešana līdz 40%, laika resursu zudumi par 50%, bet attiecības darbā uzlabojas 70% gadījumu.

Efektīvs atbalsts darbiniekiem uzlabo organizācijas cilvēkresursu kvalitāti – paaugstina darbinieku motivāciju un apmierinātī-

Darbinieku atbalsta programma rezultātā samazinās darbinieku aiziešana līdz 40%, laika resursu zudumi par 50%, bet attiecības darbā uzlabojas 70% gadījumu.

pums, kas aptver dažādus pakalpojumus – individuālas konsultācijas par darba jautājumiem, prasmju treniņus grupās, atbalstu kritisko un krīzes situāciju pārvarēšanā (piemēram, avārijas, aplaupīšanas), speciālo situāciju risināšanā (piemēram, uzņēmumu apvienošanās, restrukturizācija, darbinieku samazināšana). Darbinieku atbalsta programmas pamatnostāja ir tāda – organizācijām ir jābūt morāli atbildīgām par katru darbinieku, kad viņam rodas grūtības, jo neatrisinātās problēmas ietekmē darba produktivitāti un apmierinātību ar darbu.

Programmas galamērķis ir palīdzēt indivīdiem būt produktīviem darbā un dzīvot personīgi piepildītu dzīvi ārpus darba.

Darbinieku atbalsta programma ir īslaicīga programma, kas kvalitatīvi parūpējas par katra darbinieka garīgo veselību, kas efektīvi risina darbinieku problēmas, paredz plašu programmu indivīda attīstībai un emocionālās labsajūtas veicināšanai. Tās galvenie darbības principi ir profesionalitāte un kvalitāte, konfidencialitāte, pieejamība, īslaicīgums, proaktivitāte un sadarbība ar darba devēju. Darbinieku atbalsta programma paredz atbalstu vēl pirms krīzes situācijas rašanās (proaktivitāte), tā paredz 1-3 individuālas konsultācijas vai 4 – 8 stundu nodarbības grupā (īslaicīgums), darbinieku atbalsta programmu vada profesionāli

bu ar darbu, palielina darba produktivitāti par 14%, samazina darba kavējumus par 21%, uzlabo darba devēja tēlu, samazina konfliktsituācijas darbā un darbinieku stresa līmeni.

P.Sanders (2000.) raksta, ka Lielbritānijā, kur šis pakalpojuma veids ir attīstīts, to izmanto aptuveni 7% no lielo uzņēmumu darbiniekiem. Pieprasītākā no tēmām gan grupās, gan individuālās konsultācijās ir stresa vadība un relaksācija.

J.L.Teich&J.A.Buck apgalvo, ka ASV darba devēji izmanto darbinieku atbalsta programmas pakalpojumus katram desmitajam darbiniekam, un 79% no tiem apmeklē individuālas konsultācijas.

Individuālā konsultācija .

Kā atbalstīt savu darbinieku? Kā palīdzēt darbiniekiem pārvarēt sarežģītās situācijas darbā? Individuālā konsultācija ir viens no darbinieku motivēšanas, atbalsta un attīstības instrumentiem, kas paredzētas speciālistiem vai vadītājiem konkrētu problēmsituāciju risināšanā.

Daudzos uzņēmumos Latvijā problēmsituācijas darbiniekiem palīdz risināt personāla speciālisti, taču reizēm situācija pieprasa, vai darba devējs saredz, ka darbiniekam efektīvāks vai pie-

Uzņēmuma ieguvums no individuālas konsultācijas

„Ātrā” palīdzība darbiniekam	Krīzes vai problēmsituācijā, kad nepieciešams ātrs risinājums. Darbinieks, saņemot konsultāciju, ātrāk un efektīvāk var pieņemt lēmumu vai izdarīt nepieciešamās izmaiņas savā darbības veidā. <i>Piemēram, nikns klients ir saklīdzis uz darbinieku. Darbinieks raud un nav spējīgs veikt savus darba pienākumus. Ko darīt?</i>
Atbalsts darbiniekam	Jebkurš darbinieks jutīsies uzņēmumā īpašs un novērtēts, ja sarežģījumus uzņēmums palīdzēs risināt, iesakot konsultāciju. <i>Piemēram, darbinieks strādā vidēji 10–12 stundas dienā, kas sāk atstāt ietekmi uz darbinieka veselību un darbaspējām. Kā var atjaunot savas darbaspējas?</i>
Motivēšanas iespēja	Individuālas konsultācijas apmeklējums var kalpot kā motivēšanas veids – darbiniekam palīdzēs apzināties savu nozīmīgumu uzņēmumā un ieinteresētību sevī no uzņēmuma puses. <i>Piemēram, lieliskam speciālistam, kuru uzņēmums izglītojis un attīstījis, ir kritušies darba rezultāti, mazinājusies darba motivācija. Kas notiek? Ko darīt? Kā palīdzēt? Varbūt pats darbinieks nezina īsto iemeslu?</i>

mērotāks būs atbalsts no ārējiem konsultantiem. Tās varētu būt konfliktsituācijas vai karjeras maiņu situācijas, kad efektīvāka būtu ārējā eksperta konsultācija.

Individuālā konsultācija ir padziļināta, konstruktīva saruna par kādu problēmjautājumu. Tēmu jeb problēmjautājumu „sarunai” noformulē darbinieks, kas nāk uz konsultāciju. Konsultācijas laikā tiek racionāli izvērtēti iespējamie situācijas risinājumi, balstoties uz klienta sniegto informāciju. Individuālā konsultācija ir iespējama par dažādām tēmām, taču šobrīd vispieprasītākās ir: personīgās karjeras vadība un plānošana – vadītājiem, speciālistiem un interesentiem, kas ir būtiska karjeras soļa izvēles priekšā, piedzīvo karjeras maiņu vai pārrāvumu karjerā; attiecības darbā – cilvēkiem, kas vēlas atrisināt sarežģītas situācijas attiecībās ar kolēģiem, padotajiem un/vai vadītājiem; personības resursu izmantošana – cilvēkiem, kas vēlas uzlabot personīgo efektivitāti, kas jūtas pārstrādājušies un noguruši; harmonija dzīvē – darbā aizņemtiem cilvēkiem, kas vēlas rast optimālu līdzsvaru starp dažādām profesionālās un personīgās dzīves jomām.

Pēc konsultācijas klientam rodas plašāks skatījums uz izveidojušos situāciju, ir jaunas idejas un ieteikumi problēmas risināšanai.

Nodarbības grupās.

Darbinieku atbalsta programmas ārzemēs un arī Latvijā piedāvā nodarbības grupā (grupas lielums 6 – 10 cilvēki), kur iespējams detalizēti apmainīties viedokļiem par problēmsituāciju, kas raksturīga kādai konkrētai amata grupai uzņēmumā (piemēram, kā atjaunot emocionālo līdzsvaru pēc sarunas ar niknu klientu, kā uzlabot iekšējo komunikāciju starp grupām, nodaļām), gūt atbalstu, zināšanas un patrenēt prasmes, kas nepieciešamas konkrētā darba situācijā. Vēl ir iespējams kopīgi grupā aktualizēt specifiskas tēmas, kas ietekmē darbinieka labsajūtu (kā pro-

duktīvi strādāt mājās, kā plānot personīgo budžetu, kā pieņemt lēmumus, kā apzināties savus resursus, kā izstrādāt savu individuālo stilu).

Latvijā ir tāda pieredze, ka grupu nodarbībās nereti tiek nostiprinātas tās atziņas, idejas vai prasmes, kuras rodas apmeklētājam individuālo konsultāciju laikā. Pieprasītākās grupu nodarbību tēmas ir personības resursi, emociju vai stresa vadīšana un relaksācija, līdzsvars vai harmonija indivīda dzīvē un darbā.

Pēc grupu nodarbībām darbinieki iegūst praktiski noderīgas zināšanas un iemaņas dažādām darba un dzīves situācijām, kā arī labsajūtu un atslodzi pēc saspringta darba cēliena.

Kas darba devēju var mudināt veidot vai izmantot darbinieku atbalsta programmas pakalpojumus?

Ikdienā vadītāji sastopas ar to, kā darbinieku personīgās problēmas ietekmē darba sniegumu vai uzvedību darba vietā. Reizēm darbinieki kavē darbu, reizēm darba vietā zūd koncentrēšanās, kas traucē darbu padarīt kvalitatīvu un laikā. Tā kā vadītājs ir atbildīgs par darba izpildi, tad viņam jāprot identificēt darbinieki, kuru personīgās problēmas ietekmē darba sniegumu. Viens no veidiem, kas var mainīt situāciju, pirms tā nav kļuvusi par krīzes situāciju, ir izmantot profesionālu konsultantu pakalpojumus, t.i., vērsties pie konsultantiem, kas sniedz atbalstu darbinieku atbalsta programmas ietvaros. Tas nav vienīgais veids, kā darba devējs var atbalstīt savu darbinieku. Var veidot iekšējas darbinieku atbalsta grupas, uzņēmumos pastāv labumu sistēma, kas nodrošina arī iespēju darbiniekiem atjaunot savas darbaspējas. Darbinieks, kas nonācis grūtā situācijā, jutīsies atbalstīts no darba devēja, bet darba devējs iegūs darba situācijas uzlabojumus (darba kvalitātes uzlabojumus, efektīvu laika resursu izlietojumu, mikroklimata uzlabošanu darba kolektīvā).

NOĶER BUMBIŅU!

Ar profesoru **Juriju Adleru** sarunājās **Elga Zēģele**

Profesors Jurijs Adlers bija viens no 11. Starptautiskas kvalitātes vadības konferences lektoriem. Viņš ir beidzis Maskavas Valsts tērauda un sakausējumu institūtu un 1965. gadā aizstāvējis doktora disertāciju. Strādājis zinātnisku darbu kopš 1960. gada, īpaši pievēršoties statistiskajai kvalitātes kontrolei un kvalitātes vadības metodēm. Profesors joprojām lasa lekcijas un strādā pētniecisko darbu Maskavas Valsts tērauda un sakausējumu institūtā, kā arī sniedz vadības konsultācijas uzņēmumiem. Viņš ir Krievijas Kvalitātes problēmu akadēmijas akadēmiķis, Amerikas Kvalitātes biedrības biedrs un Starptautiskās Kvalitātes profesionāļu gildes padomes loceklis, daudzu publikāciju autors un pieprasīts lektors kā Krievijā un tālu aiz tās robežām. Konferences ietvaros viņš piedalījās ar prezentāciju "Motivācija, kvalitāte, vadība un visi citi kustoņi", bet nākošajā dienā interesentiem vadīja semināru „Izplatītās japāņu metodes *Hošin* un *Ringi* personāla iesaistīšanai: kāpēc un kā tās lietot?”

Lūdzu, pastāstiet par sevi?

Nodarbojos ar dažādām lietām – esmu profesors Maskavas Valsts tērauda un sakausējumu institūtā, kur lasu lekcijas par kvalitātes menedžmentu. Man ir arī aspiranti. Tā ir viena ma-

nas darbības joma. Vēl es konsultēju uzņēmumus menedžmenta jautājumos. Palīdzu uzņēmumu vadītājiem izvēlēties pareizo stratēģiju. Nereti mani pieaicina arī pašvaldības un valsts iestādes. Un visbeidzot, es patērēju lielu daudzuma papīra, jo rakstu



grāmatas, rakstus, adaptēju un tulkoju dažādus materiālus, rakstu priekšvārdus grāmatām. Mans darbības lauks ir plašs, bet šie trīs ir galvenie virzieni.

Jūs esat vairāku starptautisku organizāciju biedrs?

Jā. Tas neaizņem daudz laika, un tas ir ļoti savienojams ar visu to ar ko nodarbojos. Tas ir viens no veidiem kā papildinu savas zināšanas.

Šajā vadības konferencē Jūs iepazīstinājat ar divām ja-pāņu metodēm. Kāda ir to galvenā ideja?

Jā! Šo metožu būtība ir ļoti vienkārša. Tie ir instrumenti, ar kuru palīdzību cilvēki tiek iesaistīti uzņēmuma darbībā. Jo katrs mēs šodien saprotam, ka pavēle ir ļoti neefektīva forma un slikti darbojas kā biznesa vadības instruments. Jāpānāk, lai cilvēkiem pašiem gribētos kaut ko izdarīt uzņēmuma labā. Lai viņi to gribētu, viņi ir jāiesaista lēmumu pieņemšanas procesos. Tādēļ japāņi ir izdomājuši divus ļoti labus instrumentus – *Ho-šin* un *Ringi*. Vienu uzņēmuma direktoru padomes locekļiem, jo, pirmkārt, viņiem ir jāvienojas savā starpā. Un jāvienojas ir obligāti, jo pretējā gadījumā darba efektivitātes nebūs. Otrs instruments ir domāts lieliem uzņēmumiem, lai vadības informāciju novadītu līdz katram darbiniekam un lai ikviens darbinieks kļūst par procesa līdzdalībnieku. Ja cilvēks jūtas piederīgs un iesaistīts, tad viņš dara nevis to, ko viņam pavēlēja, bet to, ko kas ir jādara, lai darbs būtu rezultatīvs.

Elga, Jūsu kolēģu psihologu pētījumi pierāda, ka starpība ir milzīga – situācijā, kad cilvēks strādā izpildot pavēli, darba efektivitāte ir 3%, bet ja viņš darbojas savas iniciatīvas vadīts tā var sasniegt pat 100%.

Latvijā šobrīd ir nopietnas grūtības ar darbinieku atrašānu. Vadītāji pat neatlaiž no darba cilvēkus, kuriem ir nopietnas problēmas ar alkoholu, tādus, kas pēc algas dienas nedēļu nerādās darbā. Vai no šādiem darbiniekiem var gaidīt iniciatīvu, iesaistīšanos un radošumu?

Japāņi saka, ka nav sliktu strādnieku, bet ir slikts menedžments. Ja uzņēmumā ir šādas problēmas, tad nevajag pārmest cilvēkiem, bet gan vadībai.

Godīgi sakot, arī es kā konsultants jūtos bezspēcīga, jo šos darbiniekus nevar atlaist – tad vispār nebūs, kas strādā!

Nē, atlaišana ir pēdējais, ko var darīt. Konsultantam nav jājūtas bezspēcīgam, jo tas ir uzņēmuma vadības jautājums, nevis Jūsu. Viņiem ir jāuzņemas atbildība par to, ka viņu darbinieki dzer, jo tas nav sācies vienas dienas laikā. Cilvēki dzer, ja uzskata, ka viņiem ir slikti priekšnieki. Dzeršana ir veids kā demonstrēt attieksmi pret vadību.

Nezinu gan, vai viņi demonstrē attieksmi pret vadību vai savu ģimeni, bet objektīvi skatoties – viņi ir alkoholiķi un tā ir slimība.

Ja tā ir slimība, tad vadībai jādomā par darbinieku ārstēšanu. Jā-



Prof. J. Adlers

mēģina viņiem palīdzēt. Kā zināms gan man, gan Jums, vīriešus var izārstēt. Sievietes, diemžēl, nevar – tie ir bezcerīgi gadījumi.

Pat, ja šiem cilvēkiem to piedāvātu, viņi jau nesaprot, ka ir alkoholiķi un vairumā gadījumu to nepieņemtu.

Ir dažādi testi un metodes, kā to viņiem var parādīt, atvērt acis.

Latvijā šobrīd ir tendence, kad darbinieks stājas darbā ar domu, ka ilgi jau šeit nestrādās. Vai to jāuzskata par jaunās paaudzes īpatnību?

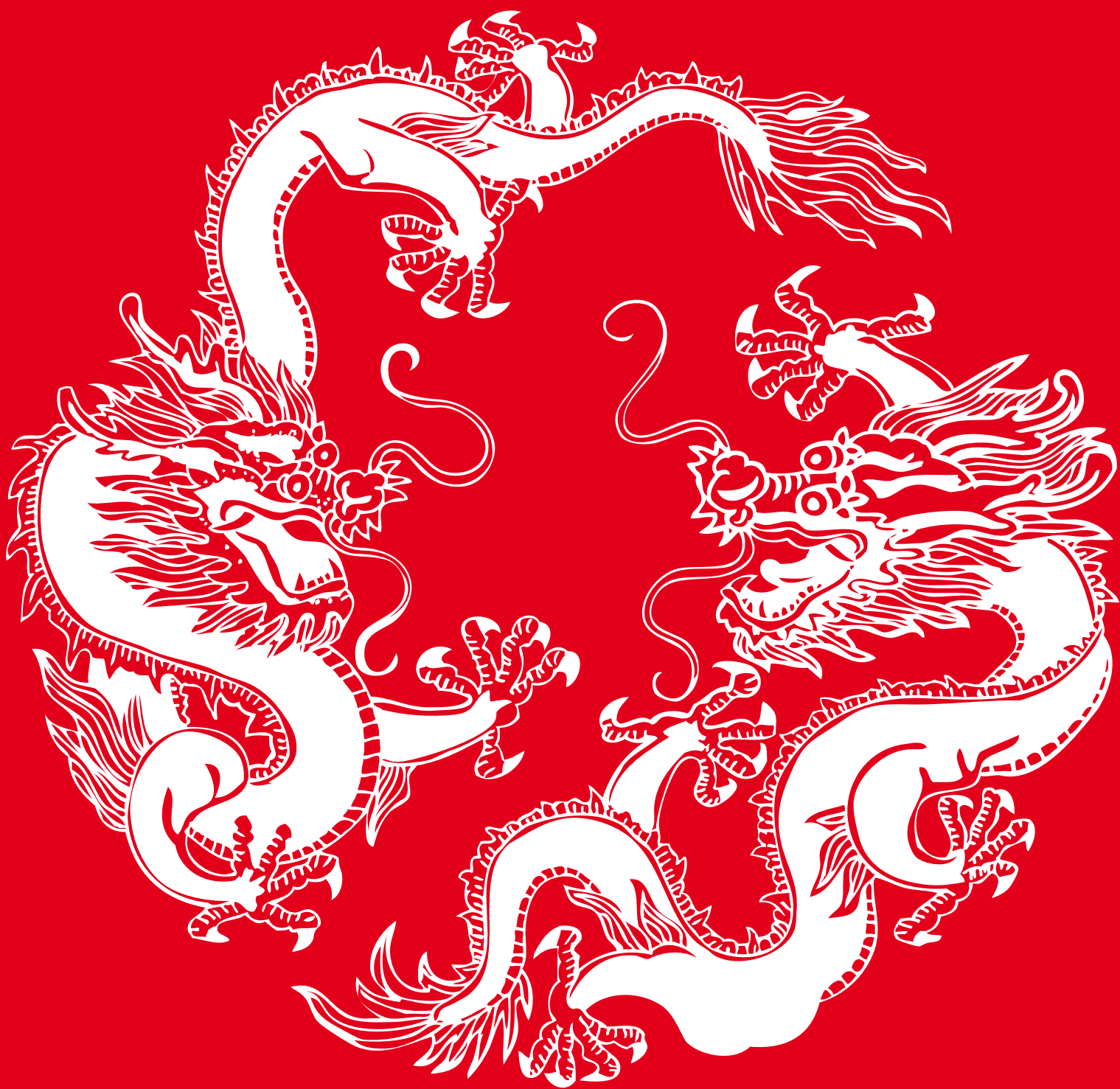
Vēlēšanās mainīt darba vietu? Tas nav divaini, tā ir tā paša veida problēma kā dzeršana. Tas nozīmē, ka uzņēmuma vadība nav pret viņiem izturējusies ar cieņu. Visticamāk, ka ir demonstrēta pilnīga vienaldzība. Ja pret mani tā izturas, tad kāpēc man jābūt lojālam un jāturas šajā uzņēmumā. Kas tad ir tas vērtīgais un man svarīgais, kas mani te notur? Patiesībā cilvēki nestrādā tikai dēļ naudas. Nauda protams ir vajadzīga. Cilvēki uzņēmumā ilgi strādā dēļ cilvēciskām attiecībām. Ja menedžeri to saprot, tad nav liela kadru mainība. Vēlreiz apgalvošu, ka problēma nav cilvēkos, bet gan menedžmenta kvalitātē.

Vai tas nozīmē, ka lielā daļā Latvijas uzņēmumu ir slikts menedžments?

Man grūti pateikt. Bet, tā tas varētu būt, ja jau ir tāda tendence. Pilnīgi iespējams.

Kādi ir tie veidi, kā vadītājs var izrādīt cieņu pret darbiniekiem?

Pirmkārt, vadītājiem ir jāmacās. Viņiem ir jābūt izglītotiem, jo gudrs cilvēks saprot vārda „cieņa” nozīmi. Otrkārt, vadībai ir jāsaprot, ka biznesam daudz izdevīgākas ir savstarpējas cieņas attiecības un tās atnes uzņēmumam daudz vairāk naudas. Tādai ir jābūt vadības pozīcijai, un šāda attieksme neko nemaksā. Tā ir



cilvēcisko attiecību joma un izturēties cilvēciski ir tikai normāli. Tas neko pārdabisku ne no viena neprasā.

Vai ar to jāsaprot individuāli kontakti vai nemonitārie labumi?

Vadītājam vajadzētu iejusties katra cilvēka lomā un saprast kā viņš dzīvo, ko viņš vēlētos, kā viņš jūtas.

Izklausās vienkārši, bet mēs abi zinām, cik tas ir sarežģīti.

Jā, bet tas ir tas, kas vajadzīgs, lai gūtu panākumus. Veiksmi nosaka tas kā uzņēmums tiek vadīts, nevis business kā tāds. Jāatceras, ka cilvēki dara to, ko viņiem ļauj sistēma.

Cīnoties ar negācijām, vadītāji izdeg. Kā, Jūsaprāt, iespējams cīnīties ar Izdegšanas sindromu?

Tā ir tradicionāla parādība! Bet tā nav nepārvarama problēma – jāmacās!

Lai vadītāja darbs būtu efektīvs ir jāiemācās deleģēt atbildību, jāsaprot, kā pareizi organizēt darbu, lai darbinieki piedalās un palīdz. Jāatzīst, ka darbinieki ir tikpat zinoši un spējīgi kā tu. Mūsdienās augstākā līmeņa vadītājiem ir jābūt ļoti izglītotiem un zinošiem, lai saprastu, kas notiek uzņēmumā un ar viņiem pašiem. Jāmacās!

Lūdzu, pastāstiet par šīm Japānā radītajām metodēm, kuras Jūs izmantojiet savā konsultanta darbā.

Viena no tām – konsensusa sasniegšanas metode tika radīta 20.gs sākumā. Tai pamatā ir spēle, kad neliela cilvēku grupa sēdusies aplī sacer dzejoli: viens izdomā pirmo rindiņu, otrs nākamo, trešais vēl nākošo un tā katrs ir devis savu ieguldījumu. Tās nosaukums ir *Ringi*. Visbiežāk to izmanto augstākais menedžments vai direktoru padome, lai savstarpēji vienotos, izstrādājot jaunu stratēģiju un ilgtermiņa mērķus. Misija ir uzņēmuma eksistences jēgas formulējums. To nosaka īpašnieki un augstākais menedžments. Tajā netiek nosaukti skaitļi, bet tā runā par sabiedrības vajadzībām, kuras apmierināt gatavojas business. Minētās lietas ir viegli izstrādāt ar *Ringi* metodi. To sekmīgi var pielietot arī citu komandu darbības mērķu nospraušanai.

Otra metode ir radusies jau pēc II Pasaules kara rūpnīcā, kas izgatavoja automašīnu riepas un kurā strādāja daudzi simti cilvēku. Uzņēmums panākumus gūst tikai tad, ja informēti un lojāli ir visi darbinieki. Lielos uzņēmumos saskaņu var panākt, iesaistot cilvēkus. Tas darbiniekiem ir ļoti svarīgi. Vīzija – tas ir priekšstats par to kā uzņēmumam realizēt formulēto misiju. Tās izstrādē, konkretizējot uzdevumus piedalās visi darbinieki. Hošīn Kanri ir informācijas izplatīšanas instruments organizācijā. To izmanto, lai iesaistītu cilvēkus kopējā redzējuma un kopējā darbības plāna veidošanā. Pēc stratēģisko mērķu noteikšanas, kad top menedžments ir strādājis ar *Ringi* metodi, tiek veidots darbību un uzdevumu plāns. Te noder *Hošīn Kanri*. Ikdienā darbinieki neizsaka savu viedokli, jo baidās, ka tiks sodīti un viņi nezina kādi ir sagaidāmie draudi. Ar *Hošīn Kanri* metodi

informācija par stratēģiskajiem mērķiem un darba uzdevumiem tiek novadīta līdz visiem darbiniekiem. Tas ir princips – „Noķer bumbiņu!”, jo viņiem ir jāizsaka viedoklis, jāveic korekcijas direktoru padomes piedāvājumā. Šis process pa vertikāli turp un šurp tiek atkārtots trīs reizes, tad tiek izveidots uzdevumu plāns. Bet, process vēl nav galā – plāns jāsapņo starp nodaļām, tas ir, horizontāli. Kad tas ir sabalansēts horizontāli, vēlreiz jānovirza uz vertikāli, jo noteikti būs veiktas korekcijas, un balanss būs izjaukts. Pēdējā interakcija ir laika grafika noteikšana.

Mērķu sasniegšanas plāns dzīvo kopā ar uzņēmumu, tādēļ ik pa laikam tas ir jākorrigē un jāuzlabo.

Abas metodes plaši tiek izmantotas Japānas uzņēmumos un arvien vairāk iekaro uzņēmumus visā pasaulē.

Vai ir pieejama literatūra par šīm metodēm?

Angļu valodā ir daudz grāmatu. Krievu valodā diemžēl grāmatu nav, bet ir pieejami raksti.

Kur Jūs apgūvat šīs metodes?

Tas, kas grāmatās rakstīts ir viens, bet prakse pavisam kas cits. Esmu piedalījies vairākos mācību semināros ASV un Eiropā, un redzējis, kā tās praktiski izmanto Japānā. Protams, par šo tēmu esmu lasījis visu, kas ir pieejams.

Vai Jūs konsultēsiet kādu uzņēmumu Rīgā?

Norunāts nav, bet, ja mani aicinās, tad neatteikšos. Piemēram, pēc pagājušās konferences mani uzaicināja viena no Latvijas Finanšu ministrijas nodaļām, un es ar viņiem strādāju.

Kāds ir vienas konsultācijas ilgums, lai sasniegtu rezultātu?

Tā ir aptuveni nedēļa.

Ja nav noslēpums, cik maksā Jūsu konsultācijas?

Uzskatu, ka mana darba atalgojums ir vienāds visur, vai tās ir ASV vai Eiropas valstis. Ja Latvijas uzņēmumam business ir normālā stāvoklī, tad es nezinu nevienu iemeslu, kāpēc lai tas man maksātu mazāk nekā uzņēmums kādā citā pasaules vietā vai Krievijā. Vienas manas darba dienas maksa ir 1500.00 eiro.

Ja uzņēmums ir krīzes situācijā un viņiem ir nepieciešama palīdzība, tad es varu arī piekrist konsultēt par tādu summu, kādu viņi šajā brīdī var atļauties un pilnībā norēķināsimies vēlāk.

Vai ir kaut kas īpašs, ko Jūs vēlētos teikt mūsu žurnāla lasītājiem?

Vēlos atzīmēt, ka menedžmenta teorija un prakse pārdzīvo tādu brīdi, kad ļoti strauji ir pieaugusi psiholoģijas loma. Tādēļ Jums, Jūsu kolēģiem un man ir jājūtas lepnēm, ka esam ļoti pieprasīti un vajadzīgi. Organizāciju psihologiem jābūt savā garā stipriem, jo darba tuvākajā laikā netrūks.

Manuprāt, šāds žurnāls ir tieši desmitniekāl!

Paldies! Domāju, ka mēs tiešām tā arī jūtamies.

ATLŪGUMA STĀSTS

Katra jauna vide nes pārdzīvojumus - vai nu tie ir labi, vai slikti, tas laikiem ir atkarīgs no katra paša.

Strādājot starptautiskā uzņēmumā „ar nākotni”, diemžēl nekādu nākotni tur nesaskatīju. Tāpēc sāku meklēt darbvietu, kur varētu nopelnīt ko vairāk par iztikas minimumu un sesijas parādiem, jo studēju vienā no Latvijas mākslas skolām. Vasaras vidū man uzsmaidīja veiksmē, un es atradu darbu kafējnīcā. Viss šķita ideāli - kafējnīca neliela, ne pašā pilsētas centrā, darba grafiku sastādi pats, bet, ja nepieciešams, priekšniecība tajā veic korekcijas. Netālā viesnīca nodrošināja pastāvīgu apmeklētāju plūsmu, kas savukārt mums, apkalpojošajam personālam, garantēja labas tējas naudas. Turklāt arī pamatalga bija lielāka nekā iepriekšējā darbvietā, un nevienam nebija pretenziju pret to, ka mācos.

Laiks gāja, un bucinām ragi auga. Tā laikiem tagad būtu visvienkāršāk noraksturot priekšniecības attieksmi, kas man nezināmu iemeslu dēļ kļuva, maigi sakot, neciešama. Privātās sarunās starp vadību un dažām apkalpojošā personāla darbiniecēm tika aprunāti maiņas biedri. Bieži parādījās dažādas

apmelošanas - savu neizdarību viena maiņa „pierakstīja” otrai, un vienmēr vainīgs bija kāds no citas maiņas. Uz sarunām ar vadību katrs tika aicināts atsevišķi, netika veidotas sanāksmes, kurās visi varētu kolektīvi izteikties un risināt radušos pārpratumus.

Pamazām sāka veidoties divas nometnes - tie, kas sāk meklēt jaunu darbvietu un tie, kas skraida pie vadības un sūdzas, cik kāds, viņaprāt, slikti strādā. Rezultātā nosūdzētie, bet lielākoties nevainīgie saņēma sodus un atvilkumus no algas.

Tā kā ietilpu „sliņķu” grupā, kurā kopā bijām kādi pieci cilvēki, sāku meklēt jaunu darbvietu, ko arī atradu. Par manu veiksmi uzzināja vadība, un sākās jaunas intrigas. Pēc atlūguma uzrakstīšanas man bija jānostrādā vēl mēnesis, bet jaunajā darbvietā man šis mēnesis bija pārbaudes laiks. Sākās kas tāds, ko es pat nosapņot nevarēju. Tika zvanīts uz manu jauno darbvietu un stāstītas dažādas mulķības par mani kā sliktu darbinieku. Tika izmainīts mans darba grafiks - ja biju ielikusi grafikā, ka vēlos strādāt no rīta, vadība noteikti lika strādāt vakarā. Netika iedotas tās brīvās dienas, kuras vēlējos - tās noteikti tika aizpildītas un man bija jāstrādā. Bieži gadījās tā, ka, ierodoties darbā, man jau priekšā bija kolēģes, kas jau strādāja un neizpratnē raudzījās uz mani, jo biju atnākusi uz darbu, kad maiņa jau pilnībā nokomplektēta. Likās, ka tika darīts viss, lai es neizturētu pārbaudes laiku jaunajā darbvietā. Sakodu zobus un nolēmu izturēt, kas arī izdevās. Tagad strādāju kafejnīcā, kurā pēc drausmīgā pārbaudes laika mani neizmeta no darba, bet gan atbalstīja un, cik varēja, centās palīdzēt sakārtot attiecības ar tagad jau iepriekšējo darbvietu. Tiesa, tas gan neizdevās, un gala rezultātā mēs tomēr šķīrāmies kā ienaidnieki.

Tā arī līdz šodienai neesmu sapratusi, kādēļ iepriekšējai vadībai bija jāpin intrigas un jācenšas mainīt darba vidi. Iespējams, arī pati neesmu nekāds eņģelītis, taču šādi pret cilvēkiem es nespētu izturēties.

ATLŪGUMA STĀSTS: KOMENTĀRS

Egita Kondrāte

Kafejnīcas, restorāna un kluba "16 korpuss" direktore

No pieredzes zinu, ka dažkārt aiz vadības muguras var savērpties tādas intrigas, ka mati ceļas stāvus! ...un pēkšņi man uz galda ir pieci atlūgumi.

Mans komentārs būs subjektīvs, jo uz situāciju skatos kā darba devējs.

No pieredzes zinu, ka dažkārt aiz vadības muguras var savērpties tādas intrigas, ka mati ceļas stāvus! ...un pēkšņi man uz galda ir pieci atlūgumi. Tos ieraugot, esmu pārsteigta un sāku interesēties, kas noticis. Izrādās, ka ir jau par vēlu, un nekas vairs nav saglābjams. Man nezinot, kolektīvā ir risinājušies konflikti un virmojušas emocijas, bet es to visu nebiju pat nojautusi. Jā, man ir bijusi tāda situācija. Tikai tad es sāku jautāt cilvēkiem – kas, un kāpēc, kur vaina? Ticiet vai nē, bet līdz manij nebija nonākuši šie konflikti un neatrisinātās situācijas. Tāpat arī tas, ka darbiniekus kaut kas neapmierina manā darbā. Neviena neko tādu nebija teicis. Nezinu, vai mana situācija ir līdzīga tai, kas aprakstīta atlūguma stāstā, bet varu dalīties savā pieredzē.

Mana darba pieredze vadošā amatā nav pārāk liela, bet vienu gan esmu sapratusi, ka ļoti svarīgi ir organizēt sanāksmes. Šis ir jautājums par sadarbību.

Mans viedoklis ir tāds – ja darbinieks ir labs, tad es par viņu cīnīšos un centīšos noskaidrot iemeslus, kāpēc viņš grib aiziet un meklēšu kur ir vaina. Vienmēr esmu cīnījies par labiem darbiniekiem. Atzišos godīgi, ka gadījumos, kad darbinieks nav tik labs, kā biju cerējusi, un mani jau ir sākusi kaitināt viņa uzvedība, kā arī attieksme pret darbu, tad es pieņemu viņa atlūgumu. Neko neiebilstu un neko nejautāju.

Līdz šim nebiju aizdomājusies par to, ka šādi konflikti un darbinieki, kas aiziet prom ar aizvainojumu un dusmām, grauj uzņēmuma reputāciju. Neprasme vai nevēlēšanās risināt situācijas, tas ir kauns darba devējam un darba vietai. Ja darba devēju rīcība tiešām bija tāda, kā to apraksta stāsta autore, tad tā ir diezgan neizprotama, jo tādā veidā neko nevar panākt – tā tu kā darba devējs izdari pats sev sliktāk.

Diemžēl šo situāciju nevaru analizēt objektīvi, jo zināms ir tikai vienas puses viedoklis. Gribu meitenei teikt, lai viņa piedod šiem darba devējiem un dzīvo tālāk, jo labi darbinieki mums visiem ir vajadzīgi.

Tam, ko mēs kā darba devēji varam darīt savu darbinieku labā, diemžēl arī ir savas robežas. Mēs zinām, ka darbinieki no mums sagaida daudz lielāku pretim nākšanu dažādu materiālu jautājumu risināšanā, un arī mēs vēlētos veikt daudzus uzlabojumus, bet mēs to vienkārši nevaram atļauties. Par sevi varu teikt, ka cenšos iespēju robežās parūpēties par saviem darbiniekiem, bet iespējas ir tādas, kādas tās ir un ne vairāk. Pagaidām vēl neesmu pārāk pieredzējusi un pieļāju savā darbā kļūdas. No tām mācos. Vienu gan varu teikt, ka konflikta gadījumā necenšos pasliktināt darbinieka situāciju. Man pat pārmet, ka esmu pārāk toleranta. Darbiniekiem, kas no manis aiziet, saku: "Visu cieņu tev, ka strādāji pie manis un lai tev veicas turpmāk! Katrs darba devējs savādāks, gan jau tu satiksi sev piemērotu."

ATLŪGUMA STĀSTS: KOMENTĀRS

Gundega Kozlova

Psiholoģijas zinātņu maģistrs, pedagoģijas zinātņu maģistrs
RPIVA lektore

Daudziem cilvēkiem darbs ir vairāk naudas pelnīšana, taču arī savstarpējo attiecību spēles neklātos novērtēt pārāk zemu. Iespējams, ka dotajā situācijā pietrūkst abām pusēm saprotamu robežu starp darba „lietām” un savstarpējām attiecībām.

Daudziem cilvēkiem darbs ir vairāk naudas pelnīšana, taču arī savstarpējo attiecību spēles neklātos novērtēt pārāk zemu. Iespējams, ka dotajā situācijā pietrūkst abām pusēm saprotamu robežu starp darba „lietām” un savstarpējām attiecībām.

Diezgan tipiski, ka darba devēja un darba ņēmēja viedokļi par darba procesu ir atšķirīgi. Atšķirīgas ir lomas un varas iespējas. Darbinieks jūtas atkarīgs no vadības emocionālajām reakcijām un lēmumiem, kuru šajā stāstā ir pietiekami. Lai justos droši savā darba vidē, ir vajadzīga relatīva stabilitāte, stabilitāte arī savstarpējās attiecībās, īpaši starp vadību un personālu. Protams, ka lietišķo komunikāciju mēdz iekrāsot dažādas attiecību spēles, kuru klātbūtni paši spēlētāji bieži nemaz neapzinās. Atlūguma stāstā ir daudz emociju: daudz aizvainojuma un varbūt pat naida. Var jau fantazēt, kas ir noticis pirms tam, kādi ir cēloņi vadības attieksmes maiņai, kas ir tas, kas nav pateikts? Tāpat, kāpēc tik ļoti „jācinās”, lai aizietu no darba, kā arī, kāds būs ieguvums, „bojājot dzīvi” aizejošam darbiniekam? Šie ir tādi „pagrīdes” jautājumi, tomēr ļoti būtiski, lai saprastu konkrēto cilvēku konkrētās attiecības. Iespējams, izmantojot darba attiecības, risinātas tiek pavisam citas...

Skatoties no citas puses, katrā organizācijā veidojas sava korporatīvā kultūra. Darbinieka spēja vai nespēja tajā iekļauties lielā mērā nosaka, cik „derīgs” vai „nederīgs” viņš ir konkrētai organizācijai. Ja ir pārāk izteiktas vērtību atšķirības, tad grūti būs

abām pusēm. Ne jau katram izdodas diferencēt „es pats” un „es darbinieks”, vai „es vadītājs”.

Mēdz teikt, ka jebkura pieredze ir pieredze, īpaši negatīvā, ja izdodas tikt skaidrībā ar savām jūtām un atļaut citiem nebūt atbilstošiem mūsu gaidām!

Lasot
un pārdomājot
Atlūguma stāsta komentārus,
atklājas atšķirīgi viedokļi, un
ir vēlēšanās uzrakstīt savu komentāru.
Vai Tev, lasītāj, arī ir sava viedoklis? Varbūt
Tava pieredze ir pavisam atšķirīga no stāstā
un komentāros lasītā?
Labprāt uzklausīsim Tavas domas, viedokli un
redzējumu, Tev tikai jāuzraksta e – pasta:
zanete@mits.lv !
Interesantākās atziņas ar Tavu atļauju
publicēsim un labprāt sadarbosimies arī turpmāk!
Tava BP

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs



VALMIERA
www.valmierai.lv

CANON IR NR.1!

Ar uzņēmuma *Canon* prezidentu **Hansu Vikstromu** sarunājās **Elga Zēģele**

Pagājušā gada nogalē uzņēmums *IB Serviss*, kas Latvijā pārstāv firmu *Canon*, svinēja savu 15 gadu jubileju. Gaviļniekus sveikt bija ieradusies klienti un sadarbības partneri, kā arī augstas amatpersonas no uzņēmuma *Canon*.

Vai *IB Serviss* darbības 15 gadu jubileja Latvijā ir pietiekami liels notikums lielajam mātes uzņēmumam “*Canon*”?

Jā, tas mums ir ļoti liels notikums, un es speciāli esmu darbā paņēmis nelielu pārtraukumu un ieradies no Maskavas, lai to nosvinētu.

Kā Jūs novērtējat uzņēmuma *IB Serviss* darbu un šā darba kvalitāti?

Savas darbības pirmsākumos *IB Serviss* bija ļoti neliels uzņēmums, un tolaik Latvijā mums bija vairāki partneri. Ilgu laiku mēs vērojām un spriedām, kurš no tiem varētu būt labākais partneris *Canon*. *Canon* piedāvā gan korporatīvās, gan plaša patēriņa preces, un *IB Serviss* ir mūsu vienīgais partneris Latvijā, kas piedāvā korporatīvās preces. Mēs esam ļoti apmierināti ar šā uzņēmuma kopējo darba kvalitāti un piedāvātajiem produktiem.

Kā Jūs novērtējat *IB Serviss* kā *Canon* partnera darbību Latvijā, salīdzinot ar *Canon* pārstāvjiem citās bijušajās PSRS republikās?

Pirmām kārtām man jāsaka, ka *IB Serviss* pārstāvis ir ļoti lojāls

Canon partneris, kura darbība mums ir ļoti svarīga un vērtīga. Mums ar *IB Serviss* ir laba sadarbība, un šis uzņēmums darbojas pilnīgā saskaņā ar mūsu uzskatiem, kā uzņēmumam vajadzētu strādāt.

Ko Jūs varat sacīt par šīs valsts kultūras atšķirībām, attieksmi pret darbu un tamlīdzīgām lietām?

Ja mēs runājam par šo valsti kopsakarībā ar *Canon* filozofiju, tad varu teikt sekojošo – mēs vēlamies strādāt valstī un strādāt ar partneriem šajā valstī. Mums nav raksturīgi kādu izmantot vai strādāt tikai starptautiskā līmenī – mēs vēlamies strādāt valstī.

Kādi ir *Canon* mērķi un ambīcijas? Lūdzu, pastāstiet par saviem mērķiem Latvijā!

Mēs vēlamies būt pirmajā vietā ikvienā mūsu produkcijas grupā. Ne tikai Latvijā, bet arī ikvienā citā valstī. Mūsu devīze ir: „*Canon* ir Nr.1!” Nr.1 nozīmē to, ka mēs vēlamies iegūt lielāko tirgus daļu šeit un pie tam vēl atstāt otro vietu tālu aizmugurē. Ja mēs esam Nr.1 ar 25 % tirgus, bet otrajai vietai pieder 24 % tirgus, tad mēs neesam Nr.1. Otrajai vietai jābūt tālu aizmugurē. Vismaz galvenajās produktu grupās – foto un video aparatūrā, printeros, kopējamās iekārtās. Tādas ir mūsu ambīcijas.

Canon prezidents **Hanss Vikstroms**

Kāpēc jūsu uzņēmuma filozofijā tik liela vieta ierādīta kultūras atbalstam – operai, baletam un līdzīgām lietām?

No vienas puses, mēs vēlamies būt kārtīgi un apzinīgi pilsoņi, taču mēs vēlamies arī to, lai mūs pamana. *Canon Europe* ir izvēlējusies noteiktu pasākumu sarakstu, kurus atbalstīt. Pirmkārt, tie ir modes pasākumi, otrajā vietā – sports, bez tam mēs sponsorējam arī starptautiskās organizācijas, piemēram, Pasaules Dabas Fondu un Sarkano Krustu. Taču vietējā līmenī mēs atbalstām arī projektus un notikumus, kas nozīmīgi šai konkrētajai valstij. Tāpēc mēs uzskatām, ka vietējā līmenī ļoti liela nozīme ir kultūras atbalstam.

Vai kultūras atbalsts jums sniedz kādu atdevi un atpazīstamību?

Jā! Un mēs nerunājam tikai par naudu, bet arī par to, ka *Canon*

produkcija nepieciešama arī kultūras norisēm. Piemēram, fotokameras pasākumu uzņemšanai, printeri afišu izgatavošanai, kopētāji nošu pavairošanai un tā joprojām. Tāpēc šajā gadījumā nozīme ir ne tikai komerciālajai atdevei, bet arī morālajām un estētiskajām vērtībām. Mēs baudām kultūru vizuāli un emocionāli. Un mēs vēlamies arī, lai mūsu produkti palīdzētu cilvēkiem baudīt kultūru tieši tāpat, lai tie būtu vizuāli brīnišķīgi un vienlaikus ērti un viegli lietojami. Tādā veidā mēs sinerģētiski apvienojam mūsu produkciju ar kultūras notikumiem. Piemēram, jūs, latvieši, esat ļoti lepnī ar savu slaveno operu. Mēs vēlamies to atbalstīt, jo jums tā patīk, un bez tam arī mums tā ļoti patīk!

Tātad jūsu klientiem patīk, ka *Canon* atbalsta kultūru?

Jā! Un liela nozīme ir arī *Canon* brenda tēlam. Bez tam šādā veidā mēs varam iesaistīt un ieinteresēt jaunus klientus!

ZVANI



DIENNAKTS UZZIŅAS

WWW.ZL.LV

PAR ĒTIKU UN LIEKULĪBU SABIEDRISKAJĀS ATTIECĪBĀS

Ar **Jāni Riņķi**, SIA „Public Relations Holding” valdes priekšsēdētāju sarunājis **Edijs Frīdenbergs**

Ja žurnālistam būtībā „patiesība stāv pāri visam”, tad sabiedrisko attiecību speciālista uzdevums ir paust organizācijas vai sava klienta viedokli. Viņa uzdevums nebūt nav noskaidrot patiesību. SA speciālista uzdevums ir pārstāvēt un arī aizstāvēt klientu korektas komunikācijas ietvaros.

Cik liela, jūsuprāt, ir ētikas nozīme SA (sabiedrisko attiecību) un mediju praksē?

Liela. Tikai te ir jāsaprot, ka sabiedrisko attiecību (PR – angļu valodā) speciālista ētika atšķiras no žurnālista ētikas. Un to bieži jāuc. Ja žurnālistam būtībā „patiesība stāv pāri visam”, tad sabiedrisko attiecību speciālista uzdevums ir paust organizācijas vai sava klienta viedokli. Viņa uzdevums nebūt nav noskaidrot patiesību. SA speciālista uzdevums ir pārstāvēt un arī aizstāvēt klientu korektas komunikācijas ietvaros. Faktiski darboties kā klienta pārstāvim, medijām komunikācijas jomā.

Kādas ir ētikas robežas, kas nebūtu pārkāpjamas, sadarbojoties SA speciālistiem un medijām?

Man jau liekas, ka SA speciālistam nevajadzētu melot žurnālistiem. Sevišķi, ja var iztikt ar tā saucamo „formālo patiesību”.

Tas nozīmē, ka tu sarežģītā situācijā nevis melo, bet pieturies pie faktiem un tādas notikumu interpretācijas, kas ir izdevīgi tavam klientam. Savukārt, ja SA speciālists tomēr pārkāpj šo nerakstītās ētikas principu un sāk melot, viņš, pirmkārt, riskē ar savu reputāciju un uzticību žurnālistu acīs. Būtībā šāds cilvēks nav spējīgs pildīt savu uzdevumu.

Iedomājieties. Jūs kā žurnālists vērsieties pie SA speciālista, lai noskaidrotu viedokli saistībā ar kādu problēmu viņa pārstāvētajā organizācijā vai tās darbībā. Taču šis pārstāvis atbildes vietā stāsta, ka nekādas problēmas nemaz nav (kaut gan ir acīmredzams, ka šāda problēma pastāv), un īstenībā šis baumas par problēmu ir izplatījuši konkurenti.

Kāda būs jūsu reakcija? Visdrīzāk jūs uzmanīgi pierakstīsiet, ko šāds „speciālists” stāsta, un raksta kontekstā pataisīsiet gan viņu, gan viņa pārstāvēto organizāciju par muļķiem. Un es izdarītu

tāpat, jo šis cilvēks, mēģinot maldināt žurnālistu, mēģina maldināt arī sabiedrību. Tā ir nekorekta komunikācija, kuras rezultātā mūsu „speciālists” pats provocē žurnālistu rakstīt sliktu par sevis pārstāvēto organizāciju.

Interesantākais ir tas, ka visbiežāk tieši šādi „speciālisti”, lai ataisnotu savas neveiksmes, pēc tam stāsta priekšniekiem par to, cik ļoti nopirkta ir mūsu prese. Un kā žurnālists ir „pārmelojis” viņa teikto.

Savukārt, pavisam cita lieta, ja SA speciālists atzīst problēmu un stāsta par risinājumiem un soļiem, kurus viņa pārstāvētā organizācija gatavojas spert, lai novērstu radušos problēmu. Šādi pasniegtu informāciju žurnālisti uztver pavisam savādāk. Varētu teikt, ka atklātība motivē žurnālistus jums palīdzēt. Tikai šai atklātībai ir jābūt ar pareizi saliktiem akcentiem, lai klients neizskatītos pēc neveiksmīnīka. Tad viss būs kārtībā.

Kas attiecas uz žurnālistiem, tad viņu darbu es varētu komentēt tā. Ja žurnālists ir korekts un profesionāls, nekas vairāk no viņa arī nav vajadzīgs, lai nodrošinātu veiksmīgu sadarbību. Žurnālistam vienkārši ir jāsaprot, ka SA speciālists arī dara savu darbu, nevis ir ieinaidnieks. Un, ja žurnālists to saprot, tad viss ir kārtībā.

Vai tiek izmantots žurnālistu pieredzes trūkums, lai tādā veidā panāktu vēlāmā materiāla nerēdīgētu publicēšanu?

Protams. Tikai te atkal ir jāsaprot, kāds ir kura pienākums. Mans kā SA speciālista uzdevums nav rūpēties par žurnālistu izglītību, kompetenci vai pieredzi. Par izglītību rūpējas mācību iestādes, bet par kompetenci un pieredzi atbild pats žurnālists un viņa pārstāvētais medijs, izvēloties uzdevumus, kas attiecīgajam cilvēkam ir vai nav pa spēkam.

Ja preses izdevums pie manis atsūta nepieredzējušu žurnālis-

tu, un es to izmantoju, lai gūtu sev vēlamu publikāciju, tā nav mana, bet gan šī preses izdevuma problēma. Ja viņš tas apmierina, tad mani tas arī apmierina. Galu galā, man par to maksā naudu.

Vai ir bijuši gadījumi, kad žurnālistu mēģina ietekmēt, piedāvājot finansiālu vai kāda citāda veida labumu par noteikta materiāla publikāciju? Ja jā, par ko tiek piedāvāts sava veida labums un kāds ir vienošanās scenārijs?

Man ir viens dzelzains princips, nekad nemaksāt žurnālistiem par jebkādu materiālu publicēšanu. Un šis princips galvenokārt balstās nevis ētiskos, bet gan tīri pragmatiskos apsvērumos. Ja tu vienreiz samaksāsi žurnālistam par publikāciju, tu vairs nekad neko no viņa par velti nedabūsi. Un kā tad strādāt? Katru reizi maksāt par publikācijām? Sanāk tāds kā sutenera vai savedēja darbs, tikai prostitūtu vietā – žurnālisti! Ir beigušies deviņdesmitie gadi, kad tā darīja. Tagad ir jaunas paaudzes žurnālisti ar jaunas paaudzes domāšanu. Tāpēc, tas vienkārši nestrādā.

Cita lieta, ja tu „nopērc” žurnālista simpātijas ar labi sagatavotu materiālu, kuru viņš bez īpašām pūlēm var izmantot savā darbā. Vai, piemēram, palīdzī noorganizēt tikšanos ar publikācijai vajadzīgajiem cilvēkiem. Citreiz pazīstamam žurnālistam „piemetu” kādu ideju par

interesantu raksta tēmu vai palīdzu savākt datus. Latvijas žurnālistu problēma ir laika trūkums laba materiāla sagatavošanai. Un to var labi izmantot, lai noskaņotu žurnālistus sev par labu. Savādāk ir ar tā dēvētajiem „tematiskajiem žurnāliem” (tiem, kas orientējas uz kādu konkrētu nozari). Tajos praktiski nevar dabūt savu rakstu iekšā pat tad, ja tas ir ļoti labi sagatavots un žurnāls pats būtu ieinteresēts to publicēt, kamēr vien neesi samaksājis par rakstu vai nopircis reklāmas laukumu. Protams, tā dara



J. Riņķis

Foto: no personīgā arhīva

ne visi. Piemēram, „Biznesa psiholoģija” tā nerīkojas, bet esmu personīgi saskāries ar to, ka man zvana no šādu žurnālu redakcijām (nevis reklāmas nodaļām) un piedāvā informāciju publicēt par maksu, jo tā esot laba. Tikai vajadzētu nedaudz samaksāt.

Atbildu, ka parasti gan laikraksti labu informāciju publicē bez maksas.

Taču arī to var saprast, jo tematisko žurnālu lasītāju loks nav tik liels, lai viņi ar naudu, ko iegūst, pārdodot savu izdevumu, spētu pastāvēt. Tāpēc reklāmas tiem ir svarīgs atbalsts, lai neteiktu, izdzīvošanas jautājums. Savādāk ir ar tematiskajiem žurnāliem, kas pastāv lielu laikrakstu paspārnē. Ir tādi kā tematiskie pielikumi pie lieliem laikrakstiem. Šādi žurnāli parasti strādā tāpat kā lielās redakcijas, liekot uzsvaru nevis uz „pērkamo materiālu”, bet gan uz informācijas kvalitāti.

Cik bieži presē tiek pārpublicēti nerediģēti SA teksti (preses relīzes)? Ar ko šāda rīcība skaidrojama?

Skatoties, ko sauc par tekstu rediģēšanu. Mana pieredze rāda, ka žurnālisti bieži vien sagatavotās preses relīzes pirmās rindkopas beigās pieraksta „..., *pastāstīja tāds un tāds preses sekretārs vai sabiedrisko attiecību konsultants...*” bet visu pārējo publicē nemainītu. Tā kā neuzskatu to par tekstu rediģēšanu, tad es teiktu, ka materiālu nerediģē aptuveni 95% gadījumu (protams, ja informācija ir sagatavota profesionāli). Pārējos 5% gadījumu žurnālisti ir vienkārši spiesti materiālu pārveidot, lai varētu parakstīties kā autori. Tādi ir gadījumi, kad tiek nosūti apjomīgāki teksti – piemēram, raksti, vai pusgatavi raksti. Starp

citū, es dažkārt speciāli sūtu „jēlu” vai pusgatavu materiālu, jo zinu, ka savādāk to neviens nepublicēs. Sevišķi, ja teksta vai informācijas apjoms ir liels.

Domāju, ka nerediģētu tekstu pārpublicēšana ir saistīta ar diviem

faktoriem. Pirmkārt, žurnālisti un mediji kopumā ir ierobežoti savā laikā. Pārveidojot informāciju vai tekstu, tiek zaudēts laiks, kas šodienas mediju biznesā nav mazsvarīgi. Otrkārt, kā jau minēju, ir svarīga forma kādā sagatavota informācija. Kādēļ gan būtu jāpārveido materiāls, kas tāpat ir nevainojami uzrakstīts? Tas būtībā ir bezmaksas materiāls, ar kuru aizpildīt laukumu. Tāpēc es vienmēr cenšos izveidot paziņojumu kā ziņu, lai lasītājam rastos nevis vēlme kaut ko pielabot, bet gan publicēt materiālu savā izdevumā.

Vai sabiedriskās attiecības ir uzskatāmas par sava veida slēptu reklāmu vai propagandu?

Ja uzskatīsim, ka sabiedriskās attiecības ir slēpta reklāma, sauksim medijos Godmani nevis par Godmani, bet gan

tikai par premjeru. Lai tautai visi premjeri ir vienādi. Un drošības pēc televīzijā nerādīsim nedz premjera, nedz prezidenta, nedz arī ministru sejas. Tā sacīt, lai nepieļautu slēptās reklāmas nokļūšanu presē.

Protams, ka ar SA palīdzību vienmēr tiek kaut kas popularizēts. Citādāk, kāda gan jēga uzņēmumiem būtu maksāt par šiem pakalpojumiem. Tā ir spēle, kurā katrs gūst savu labumu – prese materiālu, ar kuru piepildīt savas slejas, bet uzņēmumi atpazīstamību, publicitāti, kā arī pozitīvus priekšstatus par saviem



produktiem un pakalpojumiem.

Savādāk ir ar propagandu. Vārds „propaganda” pirmo reizi tika lietots 1622. gadā, kad pāvests Gregors XV, noraizējies par protestantisma lielo izplatību, radīja „congregatio de propaganda fide”, kas tulkojumā no latīņu valodas nozīmē „institūcija ticības izplatīšanai”. Un šim vārdam toreiz bija pavisam cita nozīme, nekā mēs to izprotam tagad. Vispār „propagere” tulkojumā no latīņu valodas nozīmē „izplatīt”. Tāpēc par „propagandu” pieņemts uzskatīt ideju, uzskatu un teoriju sistemātisku izplatīšanu nolūkā ar pārliecināšanu iegūt piekritējus, kā arī pamudināt cilvēkus uz noteiktu rīcību.

Ja mēs pieņemam, ka sabiedriskās attiecības, tas ir instruments, ar kura palīdzību tiek veidoti priekšstati. Savukārt, propaganda, tā ir mērķtiecīga ideju, uzskatu un teoriju (tātad, arī priekšstatu) izplatīšana. Sekojoši, sabiedriskās attiecības noteiktos apstākļos

avīzes žurnāliste ar it kā cēlu mērķi atspoguļot jauko bērnu dzīvi nometnē. Mēs, protams, priecīgi, jo projekta pieteikumā bija sadaļa „publicitāte”. Skaisti jautājumi, skaistas atbildes. Vietējais fotogrāfs kā projekta vadītāju nobildē mani uz rotaļas aizrautu bērnu fona. Īsi sakot – viss ideāli.

Nākamajā rītā iznāk vietējā avīze, kurā viss ir tieši tādos rožainos toņos kā es tikko teicu... BET..., paralēli iznāk viens nacionāla mēroga laikraksts, kur uz pirmās lapas ir mani citāti, sakarā ar kādu politisku skandālu, kurā kā izrādījās ir iesaistīts tās muižas īpašnieks, kuras teritorijā tika organizēta vasaras nometne. Virsraksts apmēram tāds: „Kur pazuda 32 tūkstoši latu?” Man un bērnu nometnei ar tiem politiskajiem skandāliem saistības nekādas. Taču no publikācijas teksta izriet, ka es stāstu, kur tas īpašnieks ir lisis kaut kādu deputāta it kā kukulī saņemto naudu.

Ja SA speciālists tomēr pārkāpj šo nerakstītās ētikas principu un sāk melot, viņš, pirmkārt, riskē ar savu reputāciju un uzticību žurnālistu acīs. Būtībā šāds cilvēks nav spējīgs pildīt savu uzdevumu.

var kalpot arī propagandas vajadzībām. Viss ir atkarīgs no tā, kā mēs šo instrumentu lietojam. Turklāt, es neteiktu, ka sabiedrisko attiecību izmantošana propagandai ir kas slikts. Patiesībā, šis jautājums būtu jāaplūko daudz kompleksāk, jo tā ir ļoti interesanta tēma, lai gan zinu, ka ir kolēģi, kas man nepiekrīt.

Vai ir iespējamās veiksmīgas attiecības ar medijiem un sadarbība ar medijiem, nepārkāpjot profesionālo ētiku?

Protams, ka jā, ja katrs korekti un profesionāli dara savu darbu un neuztver komunikāciju ar pretējo pusi personiski.

Ko jūs uzskatāt par godīgu, ko par negodīgu sadarbību/attiecībām?

Par melošanu žurnālistiem un tematisko žurnālu pārkamību es jau atbildēju. Tomēr man personiski nepatīk, ja žurnālisti manus vārdus ieliek pilnīgi citā kontekstā. Tiesa, kopš strādāju SA biznesā, ar mani tā vēl nav gadījies. Taču man reiz tāds gadījums bija, kad vēl nenodarbojos ar sabiedriskajām attiecībām profesionāli.

Piedaloties kādā projektā, noorganizējām nometni maznodrošinātiem bērniem. Viss notika ideāli, bērni paēduši, aizņemti, regulāri notiek lekcijas, nodarbības un atrakcijas. Uz nometni audzinošos nolūkos atbrauc vietējie policisti un ugunsdzēsēji. Pēdējie vēl nodemonstrē savu darbu utt. Pēkšņi ierodas vietējās

Galvenais, ka abiem rakstiem bija viens autors. Proti, tā pati žurnāliste, kas bija atbraukusi uz nometni. Šodien man viņa dabūtu kārtīgu publisko „pārienu”, un es domāju, ka avīze publicētu atvainošanos. Taču toreiz biju jauns un nezināju, kā to izdarīt.

Vai uzskatāt, ka SA speciālista un žurnālista amata savienošana izraisa interešu konfliktu?

Viennozīmīgi izraisa. Tas būtu tas pats, kas tiesā apvienot prokurora un advokāta amatus. Turklāt, tas ir klajš profesionālās ētikas pārkāpums un mediju tirgus kroplošana (nemaz nerunājot par sabiedrisko attiecību tirgu). Vienīgais izņēmums varētu būt tad, ja nozares, kurās darbojas šāds žurnālists/*PR'ists* ir absolūti nesaistītas. Piemēram, žurnālā „Par bitēm” cilvēks ir žurnālists, bet uzņēmumā „Baltkrievijas traktori” strādā kā SA speciālists. Tā kā šīs tēmas diez vai kaut kur var pārklāties, pastāv ļoti maza iespēja, ka radīsies interešu konflikts.

Vai uzticaties žurnālistam darba lietās?

Ja neskaita negatīvo pieredzi jaunībā, ko minēju iepriekš, un pāris žurnālistu mēģinājumus „pataustīt” manu profesionalitāti SA speciālista karjeras sākumā, es kopumā uzticos žurnālistiem. Kā jau minēju iepriekš, ja tu saproti, kā domā žurnālists, ko viņš no tevis grib, un esi gatavs sadarboties, nedodot pamatu apšaubīt teikto, komunikācijai vajadzētu būt veiksmīgai.

GLEZNOJOT IEPAZĪT SEVI

Baiba Gāliņa

Labam gleznotājam ir jāglezno divas lietas: cilvēks un dvēsele, pirmo izdarīt ir ļoti vienkārši, bet otro daudz grūtāk, jo atvērt dvēseli, uzdrīkstēties tajā ieskatīties un atainot redzēto, prasa lielu drosmi. Bet tas ir tā vērts, jo tikai tas ir īsts mākslinieks, kura otu kustina dvēsele, nevis prāts.

Leonardo da Vinči

Pastāsti par sevi!

Mani sauc Ansis Butnors. Mācos Latvijas Mākslas akadēmijā pirmo no diviem maģistratūras gadiem. Esmu mākslinieks šī vārda vistiešākajā nozīmē. Par savu mākslas izpaušanas veidu saucu gleznošanu. Aizraujos ar eļļas glezniecību. Patīk variēt ar otas triepiena iespējām, reizēm klājot krāsu uz audekla bieziem un īsiem, reizēm plašiem un smalkiem triepieniem.

Kāpēc tieši gleznošana?

Bridī, kad mācījos Jāņa Rozentāla mākslas koledžā, tur tika piedāvāti divi novirzieni – gleznošana un grafika, izvēlējos gleznošanu. Atceroties sevi mazotnē, vienmēr esmu kaut ko zīmējis. Laikam tāpēc jau no agras bērnības tiku bīdīts mākslas virzienā, tā kā man patika gleznot, citas prioritātes nemeklēju. Neatlika

tam laika, bija jāglezno, šī nodarbe aizņēma visu manu laiku un ne uz brīdi nepameta domas. Iespējams no manis izdotos ļoti labs grāmatvedis, es to saku nezinot, ko tāds vispār dara, bet mani aizkustināja, māksla un te nu es esmu, joprojām tikpat intensīvi kā bērnībā aizrāvēs ar gleznošanu. Kā gleznotāju sevi sāku apzinies jau no 12 gadu vecuma, tas ir laiks, kad sāku zīmēt ar mērķi kļūt par mākslinieku.

Varbūt citas profesijas nav izraisījušas interesi, jo vaļums no tām nav radošas?

Domāju, ka ikvienā profesijā, pat visgarlaicīgākajā, vienmuļākajā var izpausties radoši, ir tikai jāatrod veids, kā to izdarīt. Profesiju veido cilvēks un nav neradošu cilvēku. Pat kaklasaites piemeklēšana uzvalkam ir radošs process.

Par gleznošanu tu runā kā par kaut ko ideālu, vai tiešām nekad neesi šaubījies par savas izvēles pareizību. Šaubas tāpat kā radošums ir viena no galvenajām cilvēkam piemītošajām īpašībām!

Skolas laikā man nepatika viena lieta saistībā ar zīmēšanas nodarbībām. Tas bija laika ierobežojums mākslas stundās un īsa starpbrīdis pēc nodarbībām. Grūti gleznot, ja apzinies, ka laika daudzums ir normēts, tādā veidā glezno ar domu par paspēšanu laikā, nevis darba kvalitāti. Pēc zīmēšanas vienmēr patīk kārtīgi nomazgāt otas, sakārtot krāsas, skolā tam vienkārši neatlika laika, visu nācās sabērt somā un tādām kāds biju, notašķījies ar krāsu, skriet uz nākamo nodarbību.

Ko tev nozīmē gleznot?

Gleznot nozīmē labāk iepazīt sevi, atklāt sevi ko tādu, par ko man pašam nav bijis ne jausmas. Caur gleznām mēģinu saprast, kas esmu, kāds varu būt un kādu redzu pats sevi. Kā zinu, ka tā ir patiesība, nevis prāta izspēlēts joks, gleznojot vienmēr domāju par ko citu, nevis procesu, tātad manu roku vada dvēsele.

Kas ir tas, ko tu parasti zīmē?

Patīk zīmēt cilvēkus, bet nevis portretus, bet kā abstraktas būtnes, mēģinot izmantot tikai figūras, kontūras, portretus, ka tāds nezīmēju. Labprāt zīmēju arī dabas skatus un kluso dabu, galvenais atrast ko tādu, kas piesaista katrā gadījumā, vai tas ir cilvēks, kāds dabas veidojums vai varbūt tējkanna, ko izmantoju klusās dabas kompozīcijā..

Vai ir krāsas, kas dominē tavās gleznās?

Atvasinātās krāsas izmantoju ļoti reti. Priekšroku dodu pamatkrāsām – melnai, baltai, dzeltenai, sarkanai, zilai, zaļai, brūnai, violetai. Tās ir krāsas, kuras var atrast dabā, tātad ir dabīgas. Būtu dīvaini pēkšņi zāli krāsot elektro zaļu. Pati labākā krāsa,

manuprāt, ir dzeltena, tā ir visu krāsu krāsa, ņemot talkā dzelteno, var sajaukt tik daudz citu krāsu. Neatbalstu to, ka mūsdienās veikalos pārdod jau gatavas krāsas, var iegādāties krāsu, kura saucas: miesas tonis. Krāsu jaukšana, istā toņa atrašana, manuprāt, ir viena no gleznošanas burvībām. No toņa tik daudz kas atkarīgs, ikvienas krāsas pareiza koncentrācija spēlē lielu lomu gleznas noskaņas radīšanā.



Ansis Butnors

Kas ir svarīgāks – mācības vai iedzimts talants?

Uzskatu, ka radošajās profesijās iedzimtība kalpo kā pamats, uz kā būvēt visu pārējo. Tas ir ļoti nozīmīgi, jo, pateicoties iedzimtībai, cilvēks jau nāk pasaulē kā mākslinieks, nevis laika gaitā par tādu kļūst. Bet ar to vien ir par maz, skola dod iespēju iemācīties veidot pareizas kompozīcijas, proporcionāli zīmēt, izkopt savu stilu. Viena lieta bez otras nevar iztikt, bez skolas neprātisi uz zīmēt pat proporcionālu cilvēka ķermeni, bet bez talanta taviem darbiem trūks dvēseles. Abām šīm lietām ir jābūt apvienojumā vienai ar otru.

Lai gleznotu, tev nepieciešama iedvesma vai arī gleznot vari bez tās?

Tā kā gleznošana ir mans darbs, nevis tikai hobijs, man jāspēj gleznot arī bez iedvesmas. Bet te atkal var runāt par to, ka ne

visi darbi izdodas veiksmīgi. Ir dienas, kad uzzīmēju ko lielisku un dienas, kad nekas neizdodas... to noteikti ietekmē dažādi faktori, kurus var saukt par iedvesmu. No, kā sastāv iedvesma? Kas to kontrolē? Vai izkāpšana no gultas ar kreiso kāju iznīcina dienai atvēlēto iedvesmas daļu? Domāju, ka lieli mākslinieki ir iemācījušies saprast, kas ir tie faktori, kas ietekmē viņus pozitīvi un paši apzināti rada situācijas, kas stimulētu viņus darboties. Ja nesokas gleznošana, paņemu brīvdienas, pastaigājos, palasu grāmatu, satieku draugus, daru visu, lai uzlabotu omu un līdz ar to atgrieztu iedvesmu.



Kad saprati, ka māksla no hobija ir kļuvusi par darbu?

Par gleznām sāka maksāt, meklēju veidus, kā nopelnīt ar saviem darbiem, domāju par izstādēm. No rīta cēlos jau ar mērķi gleznot. Sastādīju grafiku, katru dienu gleznoju konkrētu stundu skaitu. Neatkāpjos no plāna, citi ceļas un iet uz darbu, es ceļos un daru to pašu, tikai jāiet nav tālāk kā līdz blakus istabai. Mēģinu sev būt stingrs darba devējs.

Kā noskaņojies gleznošanai, vai zem tā slēpjas kāds rituāls?

Noskaņojies gleznošanai esmu vienmēr, tā ir mana dienas prioritāte numur viens.

Proti noteikt adekvātu cenu savam darbam?

Zinu, cik par gleznām prasa citi mākslinieki, zinu, cik par kāda tipa bildēm cilvēki ir gatavi maksāt. Man nav problēmu noteikt savam darbam objektīvu cenu. Protams, ir reizes, kad domāju, ka pārdevu pārāk lēti, vai mazliet par dārgu, arī paškritika noder, bet visā visumā gleznošana ir mans darbs un, pārdodot gleznu, man nav jākaunas prasīt par to pienācīgu samaksu.

Latvijā, nodarbojoties tikai ar glezniecību, var pietiekami nopelnīt?

Tas ir labs jautājums. Tieši šo pašu jautājumu es uzdodu sev, ik rītu pieceļoties. Ar to, ko nopelnu, man pietiek, piebilde – man

nav pārāk augstu prasību pret dzīvi. Protu atteikties no kaut kā par labu gleznošanai, jo tas ir tas, ko man patīk darīt vislabāk, tā kā kādu izklaidi varu izlaist. Ir bijušas reizes, kad mājas nav nekā ēdama un arī maciņā svilpo vējš, bet vienmēr viss nokārtojās, galvenais darīt to, kas sagādā prieku, un cilvēki to novērtēs. Gleznošana pēc šādas manas atbildes liekas bezcerīga nodarbe, bet, ja ļoti pacenšas, ar to var nopelnīt pietiekami ļoti, ļoti labai dzīvei.

Zinu, ka tavi darbi ir bijuši arī izstādēs!

Man ir bijušas 2 personālizstādes, pēdējā no tām tika rīkota 2006. gadā, un tās nosaukums bija „Pieaugušo spēles”. Tajā mēģināju parādīt cilvēku savstarpējās attiecības. Mani darbi ir bijuši redzami arī grupu izstādēs, piemēram, izstādē „Miniatūra uz koka”. Esmu prezentējis sevi ārzemēs, precīzi runājot – Holandes pilsētā Hārlēmā, kur notika mana personālizstāde. Nākotnes plānos ietilpst vēlreiz iepazīstināt Holandi ar saviem gleznojumiem, kā arī 2009. gadā izveidot jaunu izstādi Latvijā, protams, pats galvenais nākotnes mērķis – pabeigt mācības.

Vai glezniecībā tev ir autoritātes?

Ir ļoti daudz mākslinieku, kuri man patīk un kurus es cienu, ļoti grūti kādu nosaukt, jo viņi mainās līdzī laikam, emocijām, kurās manī ir dotajā brīdī, nevēlos kādu izcelt, bet citus atstāt novārtā. No stiliem man ļoti patīk baroks, renesanse, atklāti sakot, visos stilos spēju atrast ko pievilcīgu sev, jaunie mākslas paveidi man ir svešāki, bet es neesmu tā īsti iedziļinājies tajos.



NEVAINOJAMS UZVALKS VAI KOSTĪMS

Liene Zēģele

Cilvēkiem, kas strādā biznesa vidē, garderobē noteikti ir viens vai vairāki lietišķi tērpi – kostīmi vai uzvalki. Tie ir dārgi apģērbi, kuru iegāde un rūpes par tiem prasa noteiktas zināšanas.

Cilvēkiem, kas strādā biznesa vidē, garderobē noteikti ir viens vai vairāki lietišķi tērpi – kostīmi vai uzvalki. Tie ir dārgi apģērbi, kuru iegāde un rūpes par tiem prasa noteiktas zināšanas.

Ja vēlamies, lai mūsu izskats būtu nevainojams, tad liela nozīme ir jāpievērš sīkumiem. Piemēram, kostīmam vai uzvalkam jābūt vienādi piešūtām pogām, stingrai un gludai apkaklei. Ne mazāk nozīmīga ir izstrādājuma apdare un tehniskā apstrāde. Ļoti svarīgi ir tas, lai vīles būtu taisnas un vienādas. Otra lieta, kas garantē lielisku izskatu, ir tā, ka apģērbs ideāli „sēž uz auguma”.

Neatkarīgi no tā, vai cilvēki orientējas ģērbšanās un stila jautājumos vai nē, viņi jūsu apģērbus lasa kā grāmatu. Pat precīzi nezinot, kur ir vaina, ikviens

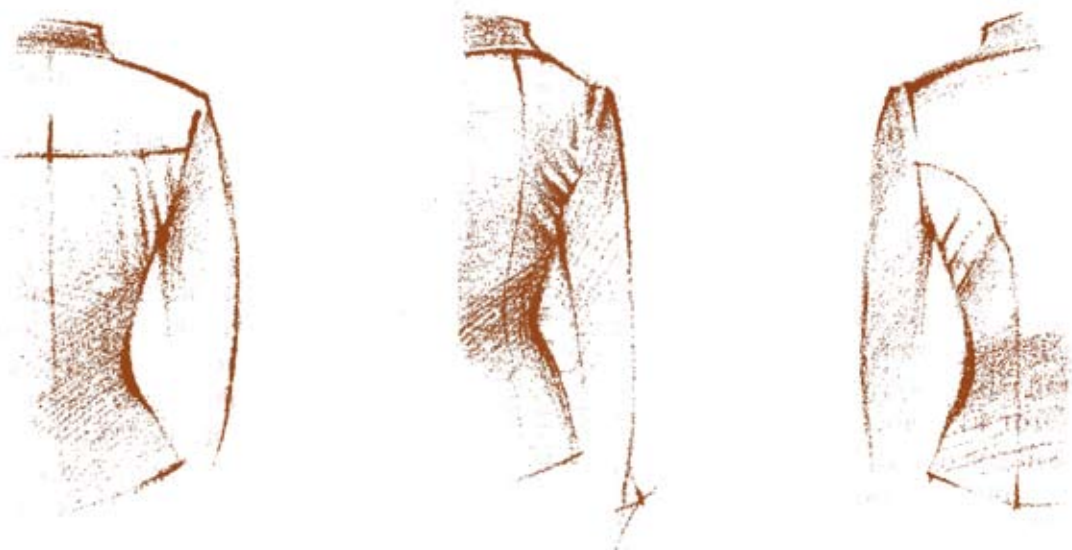
pateiks, ka jūsu izskats nav ideāls. Tādēļ apģērbam nedrīkst būt nekādu defektu, nemaz jau nerunājot par to, ka tas varētu būt netīrs vai neizgludināts.

Kostīmu un uzvalku defektus noteikt nav grūti. Dažkārt, kad apģērbs mums ir ļoti iepaticies, un mēs to vēlamies pirkt, ir svarīgi saprast, vai kādas apģērba nepilnības ir iespējams novērst.

Apskatīsim iespējamās apģērba defektus sīkāk, lai būtu vieglāk izlemēt, vai pirkt vai nepirkt to, kas ir iepaticies.

Jūsu izskats būs nevainojams un pārliecinošs, ja apģērbam nebūs kroku, žakete nebūs “sagāzusies” uz priekšu vai atpakaļ, un jūs apģērbā jutīsieties ērti. Slikti pašūts kostīms vai uzvalks tikai sabojās iespaidu par jums.

(zīmējums 1.)

**Defektus var iedalīt:**

- defektos, kas rodas, ja apģērbs ir nepareizi piemēklēts un neatbilst izmēram;
- defektos, kurus šuvējs var viegli novērst;
- defektos, kas rodas, ja apģērbs neatbilst jūsu augumam un tiek izjaukts izstrādājuma līdzsvars.

(zīmējums 2.)

Defekti rodas dažādu iemeslu dēļ:

- ja augumam ir īpatnības vai problemātiskas ķermeņa zonas, kā arī, ja augums neatbilst standarta izmēriem;
- ja apģērbam ir slikta konstrukcija;
- ja apģērbs ir slikti un nepareizi piegriezts un sašūts.

Kā noteikt, vai apģērbs mums der pēc formas un izmēra? Kā diagnosticēt defektu?

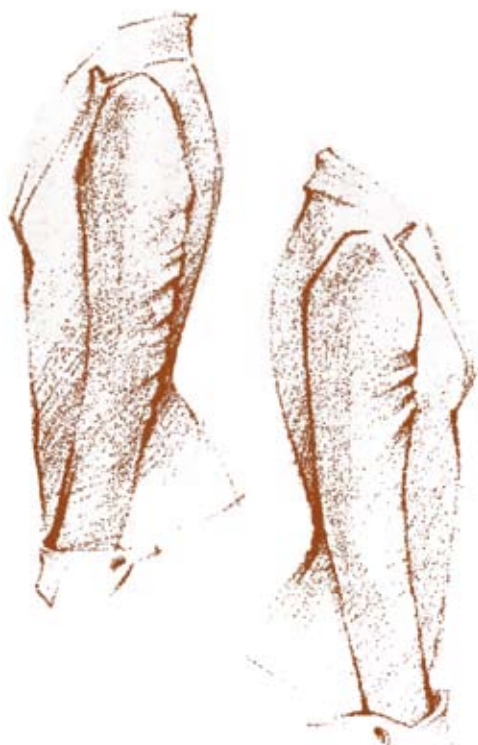
Veikalā, pielaižot apģērbu, vērīgi jāskatās visos spoguļos. Jāseko, lai apģērbam būtu plūstošs kritums, visas piegriezuma līnijas izkārtotos skaisti un nekur neveidotos krunkas. Vīlēm jāieņem vertikāla forma, un tās nedrīkst novirzīties ne uz vienu, ne otru pusi.

Defekti, ko var viegli novērst:

Viegli novēršami defekti ir tad, ja apģērbs ir nedaudz noputējis, saburzīts vai tam trūkst kādas



(zīmējums 3.)



pogas. Šie defekti ir viegli labojami - apģērbu var aiznest uz ķīmisko tīrītavu, kur tas tiks izgludināts un iztīrīts.

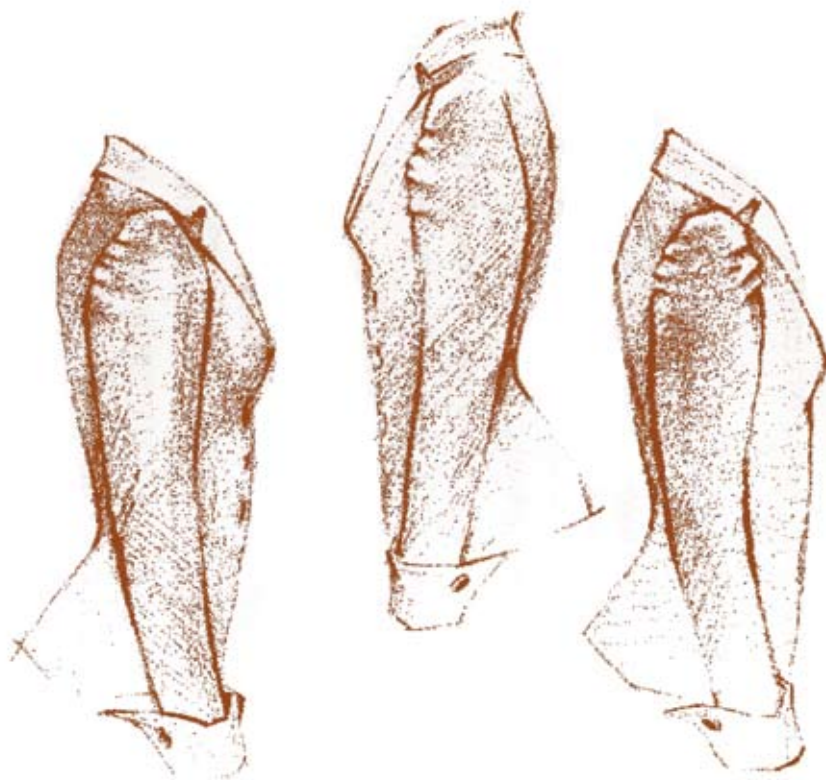
Uzmanība noteikti ir jāpievērš auduma kvalitātei. Jāpārlicinās, vai audums pievelk un iesūc putekļus, cik lielā mērā tas burzās, vai pie mākslīga apgaismojuma tas nemaina krāsu. Ja apģērbs ir ļoti saburzījies jau pirms nēsāšanas, guļot veikala plauktā, tad jāpārdomā, vai regulāra gludināšana jums neprasīs pārāk daudz spēka un pūļu. Vai gan pirms katras vilkšanas gribēsiet apģērbu cītīgi gludināt?

Defekti, kurus šuvējs viegli var labot:

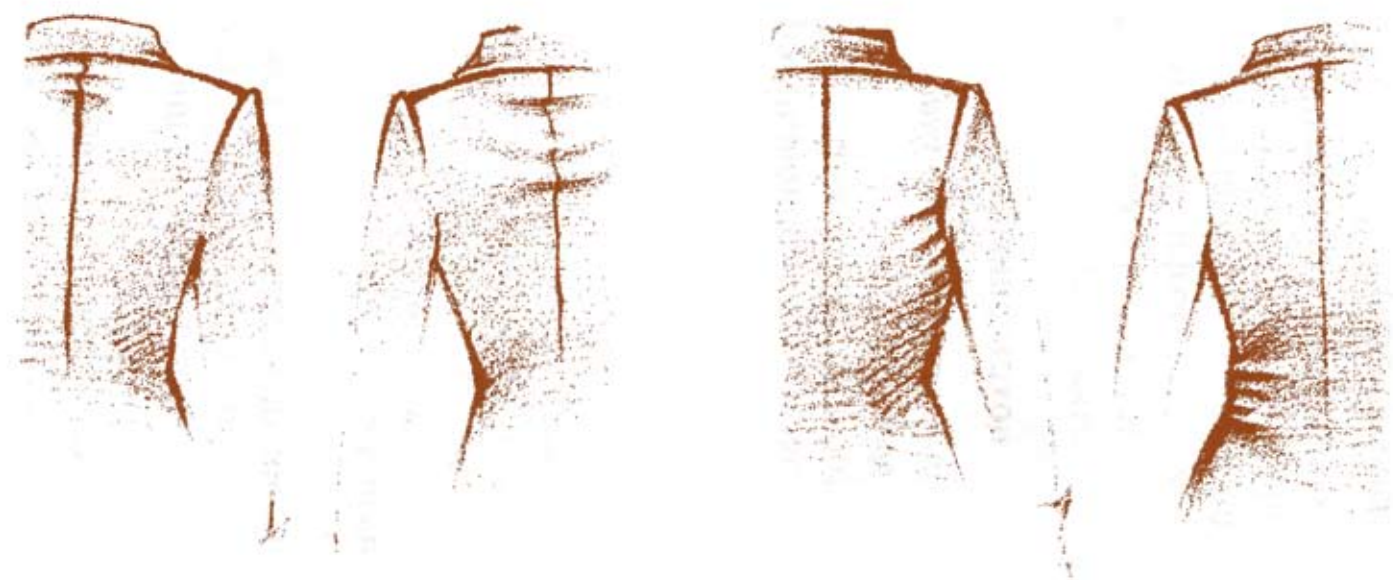
- *Apģērbs bez odes ir nedaudz par lielu, bet citādi tas uz auguma guļ ļoti labi.*

Tas nozīmē, ka rodas sīkas vertikālas ieloces. Šo defektu ir viegli novērst tikai tad, ja nav odes. Pretējā gadījumā apģērbu iešūt var izrādīties pat neiespējami. Pilnīgi noteikti nav vērts iegādāties apģērbu, kuram pie lejas malas ir piešūta ode. (zīm. 1.)

- *Apģērbs ir nedaudz par garu.* To viegli labot, ja garums jāsamazina par 1 - 3 cm. Visgrūtāk ir labot piedurknes galu. Ļoti sarežģīti, ja tajā ir ieloce vai, kā tautā saka, „šlice”. Šādā gadījumā no apģērba iegādes labāk atteikties. Viegli būs saīsināt blūzes



(zīmējums 4.)



(zīmējums 5.)

piedurkni, arī tad, ja tās galā ir manžetes. Ja apģērba lejas malā ir piešūta odere, tās saīsināšanai būs vajadzīgas profesionālas iemaņas.

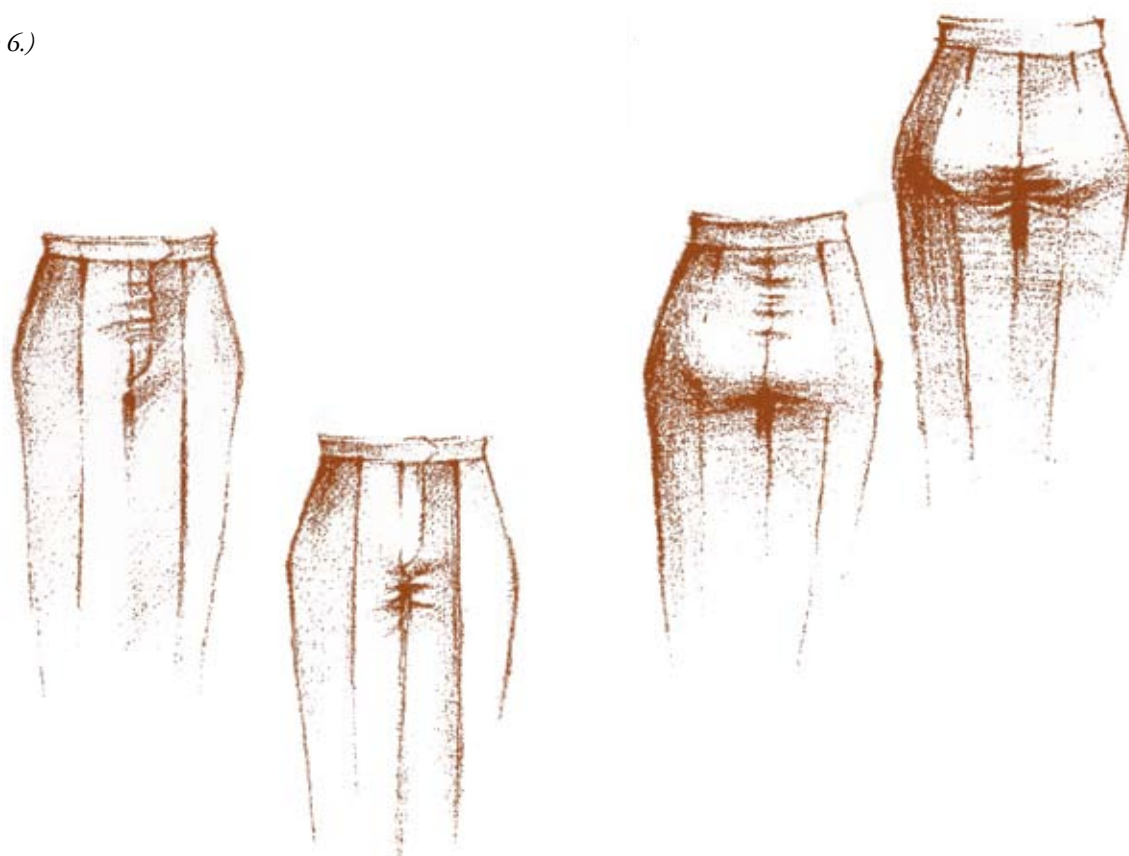
- *Piedurkne it kā griežas.* Blūzei piedurkni var iešūt no jauna. Šo defektu iespējams arī novērst, ievietojot polsteri. Dažreiz jārikojas tieši pretēji - polsteris ir jāizņem. Visticamāk, ka šī piedurkne ir nepareizi piešūta. (zīm. 2.)

- *Žakete mugurpusē it kā karājas.* Ja, pielaiķojot apģērbu, jums bieži nākas secināt, ka mugurpusē rodas tādi kā viegli viļņi, tad tas var nozīmēt, ka jums ir šauri pleci. To var labot, ieliekot lilāku polsterējumu. Šuvējs ātri piemeklēs jums piemērotāko. (zīm. 1.)

- *Vieglas krokas, ko rada auguma asimetrija.* Tās ir vieglas krokas vienā apģērba pusē. Piemēram, ja jums viens plecs ir augstāks par otru, to var novērst, vienā pusē ieliekot biezāku polsteri. Ja esat pārliecināts, ka jūsu augums nav asimetrisks, tad tas ir apģērba defekts.



(zīmējums 6.)

**Kā atpazīt grūti novēršamus defektus:**

Ja apģērbs ir par mazu kādā no tā zonām vai neatbilst auguma formai, tad rodas nospieltas horizontālas krokas. Tās var rasties plecu rajonā, mugurpusē pie kakla, horizontāli zem padusēm vai horizontāli izejot no pogām viduklī vai gurnu rajonā (gan priekšpusē, gan aizmugurē) (zīm. 5.). Tas liecina, ka apģērbs ir par mazu, un jums jāpielaiķo lielāks izmērs. Iespējams, ka jums ir kāda no ķermeņa īpatnībām – plati pleci, augsti pleci, plata mugura, liels vidukļa vai gurnu apjoms. Visticamāk, ka apģērbs ir par mazu platumā, bet var būt par mazu arī garumā.

Šos defektus ir ļoti grūti novērst, jo nav iespējams mainīt piegriezumu. No šāda pirkuma ir jāatsakās, jo pārsūt apģērbu nebūs iespējams tāpēc, ka vēlēs nebūs lieka auduma. Šādus defektus nevar novērst pat profesionāls šuvējs. Lai labi izskatītos, svarīgi izvēlēties apģērbu atbilstoši savam augumam.

No pirkuma jāatsakās arī tad, ja uz piedurknēm plecu rajonā, zem augšdelma muskuļiem vai elkoņa rajonā rodas horizontālas krokas. (zīm. 3.) Šāds defekts nav novēršams, jo tad jāpiegriež jauna piedurkne.

Atsakieties no arī biksēm, ja, tās pielaiķojot, rodas jebkāda veida horizontālas ieloces. Šos defektus ne-

būs iespējams labot. Piegriezumam var mainīt, noņemot visu detaļu.

Tāpat jāatsakās arī no svārkkiem, kuriem veidojas vertikālas vai horizontālas krokas. (zīm. 6.)

Grūti novēršami defekti:

- *Apģērbs ir par mazu jūsu augumam.* Rodas ilūzija, ka jūs esat izauguši no šī tērpa. Ja to valkāsi, tad riskējat izskatīties kā pusaudzis, kurš pēdējā pusgada laikā strauji izaudzis. Pagarināt apģērbu pat par 2 cm nereti nav iespējams, jo, rūpnieciski ražojot apģērbu, netiek atstātas platas vīles tiesas. Arī lejas malā apģērba pagarināšanai var nebūt lieka auduma. Pagarinot apģērbu, var tikt izjaukta modelētāja iecerētā proporcija, un detaļu vai kabatu atrašanās vieta var kļūt disharmoniska.

- *Apģērbs ir par lielu.* Neatkarīgi no tā, vai apģērbs ir par lielu garumā vai platumā, labāk atteikties no šī pirkuma. Glīti iešūt audumu neizdosies, jo apģērbs faktiski jāpiegriež no jauna pēc jūsu izmēra piegrieztnes, mainās apģērba detaļu konfigurācija un jāievēro auduma taisnā diega virziens.

- *Apģērbs „griežas” ap augumu.* Paskatieties uz sevi no sāniem - vai sānu vīles ir novietotas vertikāli, vai nerodas sajūta, ka apģērbs it kā slid atpakaļ vai uz priekšu. Šī defektu grupa ir visnopietnākā, jo nepareiza piegriezuma rezultātā ir izjaukts izstrādājuma līdzsvars.

Vīle vilksies uz aizmuguri, ja mugurpuses gabals ir piegriezts pārāk šaurs, un otrādi - uz priekšpusi, ja priekšas detaļas būs šaurākas. Arī šo defektu nevar novērst, ja piegriešanu neveic vēlreiz.

- *Apakšmalās ir novirze vai savirze.* Apģērba apakšmalām jākrīt taisni, un tām jābūt vienāda garuma. Apģērbs izskatīsies nekārtīgs, ja apakšmalas būs atkārušās vai savirzījušās uz auguma centru vai sāniem. Par šādu apģērbu saka, ka tam nav kvalitatīvs kritums. Tas nozīmē, ka līdzsvars ir traucēts, un tas rada nekārtīgu iespaidu. Protams, ir gadījumi, kad apģērbs šādi piegriezts speciāli.

- *Stūros pie padusēm veidojas “lūzumi”.* Tas nozīmē, ka apģērba apjoms neatbilst figūrai. Veidojas asas krokas, kas līdzinās lauztām līnijām.

- *Tehniski defekti, kas rodas šūšanas procesā.* Visbiežāk tā ir nepareiza auduma sagatavošana piegriešanai, piegriešana, šūšana, gludināšana, transportēšana un glabāšana. Izvēloties apģērbu, jāraugās, lai

sānu malās abu detaļu auduma raksti būtu saskatnīgi. Svarīgi, lai dažādas dekoratīvās detaļas būtu vienādas. Jāpārliedzinās, vai audums nespīd no tā, ka ir sabojāts gludinot.

Svarīgs ir arī odes piegriezumam, kas nedrīkst radīt defektu. Vienmēr ir jāpārliedzinās, vai visas apģērba detaļas ir vienā krāsas tonī, jo mēdz gadīties, ka divos bažos audums var nedaudz atšķirties. Samta apģērbiem jāpārliedzinās, vai visām detaļām ir vienāds auduma virziens. Defektus var radīt arī šūšanas palīgmateriāli, piemēram, nekvalitatīvs vai nekārtīgi iestrādāts līmaudums, ko izmanto, lai žaketes padarītu stingrākas.

Ļoti svarīga ir vīļu apstrādes kvalitāte, kā arī tas, kā ir apstrādāta aizdare. Jāpārbauda, vai šujot nav izstieptas malas un vai tās nemet vieglus vīļņus.

Jāpārbauda arī, vai detaļu izvietojums uz apģērba ir simetrisks, piemēram, kabatas.

- *Apakšmalas nav horizontālas.* Šādā gadījumā vis ticamāk, ka apģērbs neatbilst augumam vai arī, to šujot, nav ievērots līdzsvars. Apakšmalai ir jābūt horizontālai. Ja audums atļauj, tad apakšmalu var nolīdzināt, bet parasti, lai novērstu šo defektu, apģērbu nākas saīsināt pārāk daudz.

Lai vieglāk varētu atklāt apģērba defektus, vajag pacelt un pakustināt rokas, apsēsties. Vajag pārliedzināties par to, lai kustoties nekļūtu redzama apakšveļa vai odere. Uzlaikojot ir jāpakustas un jāpārliedzinās, ka nekas nemainās izstrādājuma lejas malās.

Kad esat uzvilkuši kostīma vai uzvalka bikses, pacilājiet kājas un salieciet tās ceļgalos. Ja kustoties nejūtaties ērti, tad labāk šo apģērbu neiegādāties, jo šie defekti ir radušies jau konstruēšanas procesā.

Atcerieties, ka apģērba izskats ir atkarīgs no:

- materiāla;
- piegriezuma - modeļa, formas;
- izgatavošanas kvalitātes;
- pareizas kopšanas.

Ļoti liela nozīme ir tam, kā jūs rūpējaties par apģērbu. Pareiza auduma izvēle ir tikai pirmais posms ceļā uz nevainojamu izskatu. Lietišķa stila pārstāvjiem nevajadzētu iegādāties apģērbu, kura audums saveļas un pūkojas. Svarīgi, lai apģērbs elpo un nav pārāk sintētisks.

Jāpērk ir tikai tāds apģērbs, kas patīk un ir ērts. Kostīms un uzvalks arī ir darba apģērbs, un tam pie valkāšanas jānodrošina patīkamas sajūtas.

Labāk lai jūsu garderobē ir mazāk kostīmu vai uzvalku, taču tie ir kvalitatīvāki, kaut arī dārgāki.



DUMPOJOŠAIS BILJONĀRS – RIČARDS BRENSONS

Baiba Gāliņa

Sers Ričards Brensons ir angļu uzņēmējs, kas kļuva pazīstams, izveidojot brendu *Virgin*, zem kura atrodas vairāk kā 360 dažādu kompāniju. Pazīstamākās no tām – *Virgin Atlantic Airways* un *Virgin Records Group*. Pirmo veiksmīgo biznesu Ričards uzsāka 16 gadu vecumā, izdodot žurnālu *Students*, ar kuru gribēja informēt studējošos jauniešus par ikvienu lietu, kas būtu jāzina skolēnam, mūsdienās mērķis ir daudz lielāks, Brensons vēlas savu brendu padarīt pazīstamāku par *Coca – Cola* zīmolu.

Tomēr plašākai publikai Ričards Brensons ir pazīstams nevis ar uzņēmējdarbību, bet ekstrēmo dabu, Ričards ir vienīgais, kurš gaisa balonā pārceļojis pāri Atlantijas okeānam, izveidojis realitātes šovu *Dumpīgais biljonārs*, kurā dalībniekiem, pārspējot biljonāru, bija iespēja laimēt biljons dolāru un kļūt par vienu no viņam piederošo uzņēmumu direktoru.





Viss sākas ar eglīšu tirdzniecību

1950. gada 18. jūlijā Eduardam un Evai Brensoniem piedzi-
ma dēls Ričards, kurš uzauga Londonas austrumdaļas vienā no
daudzdzīvokļu namiem. Ar mazdēla piedzimšanu ļoti lepojās
vecaistēvs Džordžs Harvins Brensons, kurš cerēja, ka mazdēls ies
viņa pēdās un kļūs par augstākās tiesas tiesnesi.

Līdz 13 gadu vecumam Brensons mācījās parastā vidusskolā,
vēlāk, vectēva mudināts, divus gadus internātskolā, kur jaunie-
tim bija jāklūst patstāvīgam. Tieši ar šo īpašību saistās Ričarda
spilgtākā bērnības dienu atmiņa, 4 gadu vecumā mamma viņu
izlaida no mašīnas vairākus kvartālus pirms mājām un lika pa-
šam atrast ceļu atpakaļ. Puišis apmaldījās.

Internātā Ričardam konstatēja disleksiju – grūtības ar lasīšanu,
ši iemesla dēļ ģimene uz puisi nelika nekādas cerības izglītības
jomā. Ričards pastiprinātu uzmanību pievērsa sportam, un lie-
liski sevi parādīja kā futbola un sokera komandu kapteinis.

Sasniedzot piecpadsmit gadu vecumu, puišis pārpirka un pēc
tam jau par jaunu cenu pārdeva Ziemassvētku eglītes, tā no-
pelnot savu pirmo naudu. Jaunietim patika sajūta, ka kabatā
ir paša nopelnīta nauda, viņš nolēma rīkoties, pameta skolu,
pārcēlās uz Londonu, kur uzsāka savu pirmo veiksmīgo uzņē-
mumu – žurnāla *Students* izdošanu.

Pēc nepilna gada, kad izdevniecību bija pārpludinājušas vēstules
no tiņiem, kuriem vajadzīga palīdzība, Ričards atvēra atbalsta
centru, kuru nosauca par *Studentu Centru*.

Rodas *Virgin* brends

1970. gadā Ričards strādā kā mūzikas ierakstu piegādātājs, no
iespiešanas nogādājot ierakstus veikalos. Par lētu naudu puišs
nopērk telpas Oksfordas ielā, rada brendu *Virgin* un atver mū-
zikas ierakstu veikalu, tā izbeidzot savu pārvadājumu biznesu.
Šādu nosaukumu viņš lietoja, jo koncepcija, kuru grasījās iz-
mantot, bija pavisam jauna, veikals tika aprīkots ar kabīnēm,
kur ikviens varēja noklausīties ierakstus, pirms tos iegādāties.

1971. gadā Ričardu arestē par nepareizi deklarētu mūzikas ie-
rakstu pārdošanu, vairums *Virgin* piedāvātie ieraksti bija dekla-
rēti kā eksporta preces, tāpēc par tiem netika maksāti nodokļi.
Pēc nodokļu un soda naudas samaksāšanas puiši atbrīvoja no
apcietinājuma, lai to panāktu, mammai bija jāieķīlā ģimenes
māja.



Virgin Records Group

1972. gadā veikals tiek pārdots par pietiekami lielu summu, kas
bija iespējams, pateicoties rajonam, kurā veikals atradās. Par ie-
gūto naudu tiek nopirkta telpa Okfordšīrā un izveidota ierak-
stu kompānija *Virgin Records Group*.

1972. gadā kompānija klajā laiž pirmo mūzikas ierakstu: Maikls
Oldfilds *Tubular Bells*. Pieminēto albūmu pārdod vairāk kā pie-
cos miljonus kopiju, *Tubular Bells* kļuva par hitu un Britu LP
topā noturējās 247 nedēļas. *Virgin Records Group* ir vienīgā ie-
rakstu kompānija, kas savu darbību sāka ar bestsellera izdoša-
nu.

Pēc tik veiksmīga sākuma *Virgin Records Group* sastāvam pie-
vienojās tādas grupas, kā *Genesis*, *The sex pistols* un *The Rolling
Stones*.

1992. gadā Ričards spiests par biljonu pārdot uzņēmumu ie-
rakstu kompānijai *EMI*, tas bija vienīgais veids, kā noturēt vīrs
ūdens *Virgin Atlantic Airways*, kurā uzņēmējs saskatīja lielākas
perspektīvas nākotnes skatījumā.

Tomēr mūzikas biznesā būt tikai kā klausītājs Ričards Brensons nespēja, un 1996. gadā rodas *V2 Records*, kuru kā savu ierakstu kompāniju ir izvēlējušies tādi mūziķi, kā Toms Džons un grupa *Stereophonics*.



Virgin Airways

Virgin Atlantic Airways dibināta 1984. gadā, un mūsdienās ir Lielbritānijas otra lielākā, internacionālā avioliņija. Tā piedāvā trīs pakāpju ērtības ekonomisko klasi, vidēji ekonomisko klasi un biznesa klasi. Atšķirībā no citām avio kompānijām *Virgin Atlantic Airways* piedāvātie dzērieni, mūzikas ieraksti, saldumi un citas preces ir no *Virgin* brendam piederošajām kompānijām.

1996. gada rodas *Virgin Express*, kas lido maršrutā Londona – Beļģija, uzsāka arī nacionālos lidojumus Nigērijā, nosaucot maršrutu par *Virgin Nigeria*, bet 2007. gada augustā tiek atklāts *Virgin America* tiešais reiss starp Londonu un San Francisko.



„Virgin Trains”

1997. gadā Ričards Brensons uzsāk vienu no savām riskantākajām biznesa idejām, rada dzelzceļa līniju – „Virgin Trains”. Tas kļuva iespējams, kad no „British Rail” kompānijas tika iegādātas franšīzes valsts rietumu sektoram.

Balstoties uz Brensona mūžīgo optimismu, solījumiem par jauna veida vilcieniem ar augstu apkalpošanas līmeni, „Virgin



Trains” nonāk konflikta situācijā ar „British Rail”. Lai glābtu reputāciju, Ričardam nākas uzlabot vecos vilcienus, ieviest augstas klases apkalpošanu un nopietni pievērsties idejai par jaunu vilcieniem iegādi.

Brends kā vārds nes peļņu

2006. gada 4. jūlijā uzņēmējs pārdod kompāniju *Virgin Mobile* Anglijas mobilo sakaru kompānijai *NTL* par nepilnu biljonu dolāru. Darījumu īpašu padara fakts, ka *NTL* pirka ne tikai mobilo sakaru kompāniju, bet arī tiesības firmas nosaukumā izmantot vārdu *Virgin*, par to ik gadu maksājot 8.5 miljonus.

Virgin Galactic`s

Piedzīvojumu gars 2007. gada novembrī mudināja Ričardu Brensonu realizēt ideju par kosmosa tūrismu cilvēkiem, kuriem nav astronauta izglītība, un rada tūrisma firmu *Virgin Galactic`s*. Misijā var doties ikviens, kurš izgājis veselības pārbaudes un vēlas 6 minūtes atrasties bezsvara stāvoklī vairāk kā 100 kilometrus virs zemes. Pirmā misija plānota 2009. gadā, lidojuma vietas jau izpārdotas, katra par 200 tūkstošiem dolāru. *Virgin Galactic* ir pirmā tūrisma firma, kas specializējas publiskos sub-orbitālos lidojumus.



Virgin Earth Challenge

2007. gada 9. februārī rodas motivējošs fonds *Virgin Earth Challenge*, tajā ietilpst 25 miljoni dolāru, kurus kā balvu saņems grupa vai indivīds, kas piecu gadu laikā spēs nodemonstrēt komerciālu produktu, kurš būs spējīgs samazināt vai noturēt uz vietas siltumnīcas efekta un antropogēnu palielināšanos. Nosacījums – izgudrojums nedrīkst radīt jauna veida kaitējumu dabai. Šādi tiek cerēts apturēt globālo sasilšanu un jūras ūdens līmeņa samazināšanos.

Pašam sava sala

1979. gadā *Virgin* iegādājās Nekera salu. Tā ir tikai 74 akurs liela un atrodas uz Ziemeļiem no Jaunavas Goldas, kas ir trešā lielākā Lielbritānijai piederošā sala. Sala ir pārveidota kā atpūtas vieta Brensona ģimenei, reizēs, kad īpašnieki uz salas neatrodas, to iespējams izīrēt par 30 tūkstošiem dolāru diennaktī, tā ļaujot Nekera salai lepoties ar pasaules dārgākā kūrorta nosaukumu. Par privāto dzīvi Ričards Brensons nerunā labprāt, turklāt mēģina to slēpt, jo uzskata, ka tā ir lieta, par kuru nevienam nav jāinteresējas. Ir zināms, ka bagātnieks ir precējies ar Džoannu Templmani, kura pēc skaita ir *Virgin* brenda īpašnieka otrā sieva. Laulātajam pārim ir divi bērni Hollija un Sems. Kad meita bija astoņus gadus veca, pāris beidzot nolēma apprecēties, kāzas tika rīkotas Nekera salā.

Piedzīvojumu gars nes Ginesa rekordus

Ričards Brensons par savu kaislību uzskata pašu dzīvi, kuru ik minūti mēģina izbaudīt uz pilnu klapi. Kopš 1985. gada biznesmenis lauž iepriekšuzstādītos rekordus, turklāt kategorijās, kas ir dzīvībai bīstamas.

1985. gadā Ričardam piešķir balvu *Zilo Lentu*, šādu rotu viņš ieguva, visātrāk šķērsojot Atlantijas okeānu. Pēc diviem gadiem uzņēmējs to atkārtoja, tikai šoreiz nomainot kuģi pret gaisa balonu. Šādi kļūstot par vienīgo cilvēku, kas jebkad to paveicis, kā arī pabijis 2.3 miljonus kubikpēdu augstumā.

1991. gadā janvārī piedzīvojumu gara meklētājs šķērsoja Kluso okeānu, kas ir lielākais pasaules okeāns. Tika pārsniegts gaisa balona kustības ātrums, Ričards virzījās ar ātrumu 245 kilometri stundā.

2004. gadā gaisa balons tika nomainīts pret amfibijas tipa transportlīdzekli, ar kuru tika šķērsojots Angļu kanāls, nomainot iepriekš uzstādīto rekordu – 6 stundas pret 1 stundu un 40 minūtēm.

Dumpīgais biljonārs

Seriālos *Draugi*, *Pludmales patruļa*, *Vienīgi muļķi un zirgi*, *Diena – šodien* Ričardam Brensonam ir piedāvāts tēlot pašam sevi, to biznesmenis uzskata par lielu godu, jo tas nozīmē, ka viņš dzīvē ir kļuvis par labu cilvēku, un ļaudis to novērtē.

Virgin brenda īpašnieks ir radījis, un pats piedalījies savā TV šovā *Dumpīgais biljonārs*, kurā 16 dalībniekiem dažādos uzdevumos bija jādemonstrē uzņēmējam vajadzīgās īpašības, tādas, kā drosme, spēja pieņemt ātrus lēmumus, darbs komandā, apkārtējo darba novērtēšana. Kad no 16 dalībniekiem bija palicis tikai viens, viņam bija izvēle ņemt 1000000 dolārus vai sacensties ar Ričardu par vienu no viņa kompānijām, uz spēles liekot iegūto naudu. Švans izvēlējās naudu, tas ļoti sarūgtināja Ričardu, viņaprāt, prasme pieņemt izaicinājumu, riskēt ir viena no svarīgākajām veiksmīga uzņēmēja īpašībām.

Virgin brends mūsdienās

Virgin ir viens no veiksmīgākajiem un lielākajiem zīmoliem vēsturē, kas veiksmīgi darbojas tādos reģionos, kā Lielbritānija, Amerika, Kanāda, Austrālija, Āzija, Eiropa un Dienvidāfrika. Zem zīmola atrodas tik daudz dažādu preču un pakalpojumu, ka tā zīme, īpaši Lielbritānijā, ir atrodama it visur. *Virgin* zīmola ietilpst grāmatnīcas, mūzikas ierakstu veikali, ierakstu studija, fitnesa centri, gaisa un sliežu satiksme, un daudzi, daudzi citi pakalpojumi un preces.



Ričarda Brensona domu graudī:

Iespējas biznesā ir kā autobusi, ja nokavēsi, vienmēr būs nākamais.

Tīcu labestības diktatūrai, kuru veiksmīgi realizēju savā uzņēmumā.

Ātrākais veids, kā kļūt par miljonāru, ir aizņemties piecus dolārus no ikviena pretimnācēja.

Sākot ko jaunu, nekad nevar zināt, cik veiksmīga izrādīsies ideja, kā nekā dzīve un viss, ko darām, ir viens liels eksperiments.

Biznesam jāapvieno divas lietas, tam jārada prieks un jāattīsta radošie instinkti.

Nespēju atcerēties brīdī, kad nebūtu mīlējis ģimeni, vai kad neizjustu mīlestību no tās, vienmēr esam bijuši vienots veselums, kurš gatavs nogalināt otra dēļ. Lai cik banāli tas neizklausītos, tā ir patiesība.

Zibens ir parādība, no kuras izvēlamies izvairīties, vienalga, vai tas novērojams dabā vai cilvēkos.

Balonam ir tikai viena iespēja dzīvot, viņš gaida vēja plūsmu, lai izrautos no rokām un paceltos gaīsā ar domu aplīdot pasauli, tā nenotiek, bet vai tas traucē sapņot?

Lielākā motivācija? Atrast arvien jaunus izaicinājumus, tā neieslīgstot dzīves rutīnā.

Dzīvi uztveru kā universitāti, ik dienu mums ir jāiemācās kaut kas jauns, un tas ir fascinējoši.

Vienmēr esmu dzīvojis, izaicinot pats sevi un pasauli. Daudzas no manām labākajām idejām ir radušās, atrodoties debesīs. Debesis atbrīvo prātu un atraisa domāšanu.

Prasme izrādīt patiesas rūpes par cilvēku ir ļoti svarīga. Kamēr tev tā nepiemītīs, tu nebūsi spējīgs kļūt par labu līderi, jo tas ir vienīgais veids, kā iegūt labāko no ikviena darbinieka.

Es nedomāju par darbu kā par darbu vai izklaidi kā par izklaidi, viss, ko mēs darām, iedalās tikai vienā kategorijā, un tā ir dzīvošana!

Lai gūtu panākumus, tev jāseko savam izvēlētajam ceļam. Citu veiksmē nenožīmē, ka tev, ejot pa to pašu ceļu, uz tā nebūs radušies jauni akmeņi vai bedres.

Kompānija ir cilvēki, kas to veido, tāpēc ikvienam darbiniekam jājūtas vajadzīgam un novērtētam, lai lietas virzītos uz priekšu.

Esmu izbaudījis dzīvi daudz vairāk brīžos, kad teicu – JĀ, nevis atbildot ar – NĒ.

Privātās lidmašīnas, limuzīni un citas ekstrās nepalīdz baudīt dzīvi un nekalpo kā laimes pamatnosacījums.

Dzīvē ir jātīc četrām lietām: sev, rokām, kas strādā, smadzenēm, kas domā un sirdīm, kas mīl.

Ikvienam ir vajadzīgs mērķis, tas padara mūs par cilvēkiem, jo tieši ar to atšķiramies no mērķaķa, mēs tiecamies pēc zvaigznēm.

KONKURĒTSPĒJA UN ILGTSPĒJĪGA ATTĪSTĪBA – VIENAS MONĒTAS DIVAS PUSES?

Pagājušā gada nogalē notika jau vienpadsmitā, Starptautiskā vadības jautājumiem veltītā konference, ko rīkoja Latvijas Kvalitātes asociācija sadarbībā ar Latvijas Republikas Ekonomikas ministriju. Katru gadu šis ir visplašāk apmeklētais vadības jautājumiem veltītais pasākums Latvijā, kurā pulcējas aptuveni 400 augstākā un vidējā līmeņa vadītāji, speciālisti, pasniedzēji un eksperti no dažādām valstīm.

Visaptverošas kvalitātes vadības jautājumiem veltīta konference Latvijā tiek organizēta katru gadu kopš 1997. gada, kad tika nodibināta un pirmoreiz pasniegta arī Latvijas Kvalitātes balva. Pagājušā gada nogalē notika jau vienpadsmitā, Starptautiskā vadības jautājumiem veltītā konference, ko rīkoja Latvijas Kvalitātes asociācija sadarbībā ar Latvijas Republikas Ekonomikas ministriju. Katru gadu šis ir visplašāk apmeklētais vadības jautājumiem veltītais pasākums Latvijā, kurā pulcējas aptuveni 400

augstākā un vidējā līmeņa vadītāji, speciālisti, pasniedzēji un eksperti no dažādām valstīm.

Šogad tika diskutēts par tēmu “Konkurētspēja un ilgtspējīga attīstība – vienas monētas divas puses?”. Īpaša uzmanība tika veltīta tādām nozarēm, kā veselības aprūpe, pārtikas ražošana, loģistika un metālapstrāde.

Vārds „ilgtspēja” ir viens no biežāk lietotajiem vārdiem pēdējā laikā kā starptautiskā, tā arī Latvijas mērogā. Par to runā reģionu



RRB Celtniecība Valdes priekšsēdētājs Normunds Štāls no Ministru Prezidenta Aigara Kalviša saņēmis Kvalitātes balvu.

un valstu attīstību iezīmējošos pamatdokumentos, parlamentu, valdību un biznesa līmeņos, nevalstiskās organizācijās, presē un sabiedrībā, taču paustie viedokļi un arī vārda „ilgtspēja” nozīme dažādos traktējumos būtiski atšķiras. Konferencēs ietvaros pieredzē dalījās eksperti un uzņēmēji no dažādām valstīm, rosinot diskusiju par to, kādu saturu vajadzētu ielikt jēdzienā „ilgtspējīga attīstība”, un vai pastāv iespēja nodrošināt konkurētspēju, nedomājot par ietekmi uz vidi, sociālajiem jautājumiem un to, kādā pasaulē dzīvos nākamās paaudzes.

Konferenci atklāja Latvijas Kvalitātes asociācijas prezidente Antra Trukšāne, LR Ekonomikas ministrijas pārstāvis Jurijs Strods un Eiropas Kvalitātes organizācijas prezidents Jurijs Guskovs.

Konferencē uzstājās:

Bertrands Jouslins de Norais (Beļģija) – Starptautiskās Kvalitātes akadēmijas (IAQ) loceklis, vairāku grāmatu autors un līdzautors.

“Cieņa pret pasauli. Ilgtspējīga attīstība no standartiem līdz lietas būtībai.”

SMART treneri **Dainius Baltrusaitis, Rytis Pakrošnis, Arturas Laucius** no Lietuvas. *SMART – uz risinājumu vērsta vadības māksla (Solutions-focused Management ART). Orientēšanās uz risinājumu, ne problēmu ir efektīva un praksē aprobēta metode, kas ļauj indivīdiem, komandām un organizācijām panākt pozitīvas izmaiņas un sasniegt mērķus.*

“Kāpēc cilvēku uzvedība mainās? Kas motivē cilvēkus mainīt savu uzvedību? Kādi psiholoģiskie faktori var likt pircējam izšķirties par labu pirkumam vai motivēt darbinieku uzņemties atbildību? Kā panākt labu komandas sniegumu?”

Dr. Pāls Molnars – Starptautiskās Kvalitātes akadēmijas viceprezidents, studējis pārtikas tehnoloģiju un biokīmiju, 3 grāmatu un vairāk nekā 350 rakstu ungāru, angļu un vācu valodā autors.

“Inovācijas un kvalitāte uzņēmumu labākai konkurētspējai.”

Konferences viesis **Juhani Anttila** no Somijas kvalitātes vadības sfērā ir nostrādājis 40 gadus, ieņemot dažādus posteņus vadošajās Somijas kompānijās “Nokia” un “Sonera”, eksperta lomā darbojoties dažādos nacionālos un starptautiskos projektos, kā arī plaši iesaistījies nacionālo un starptautisko standartu izstrādē. Šobrīd Juhani Anttila pēta šādas tēmas – stratēģiskās vadības kvalitāte, kvalitātes vadība e-biznesā, informācijas drošības vadība u.c.

“Vai būt labam atmaksājas?”

Pieredzē dalījās arī **Rolands Jahnke** “Deutsche Post World Net” direktors. “Deutsche Post World Net” ir uzņēmumu grupa ar 500 tūkstošiem darbinieku visā pasaulē, lielākais darba devējs Vācijā un sestais lielākais pasaulē, kas pēdējos gados izvirzījies līderpozīcijās pasaules loģistikas sektorā. Viņš pievienojās uzņēmumam tūlīt pēc ekonomikas studiju pabeigšanas, paralēli turpinot personisko attīstību – studējot MBA programmās Ei-



J. Antitila



A. Kalvītis

ropā un Amerikā un pabeidzot Eiropas maģistrantūru visaptverošā kvalitātes vadībā (TQM). Kopš 2002. gada viņš ir aktīvi darbojies kā Eiropas Izcilības balvas eksperts, bet 2006. gadā kļuvis arī par Malkolma Boldridža nacionālās kvalitātes balvas vērtētāju ASV. R.Jahnke regulāri publicē savus rakstus starptautiskos žurnālos un grāmatās, uzstājas kā lektors konferencēs un lasa lekcijas universitātēs.

“Domāt globāli, rīkoties lokāli. *Deutsche Post World Net* ceļā uz globālu, ilgtspējīgu izcilību.”

Jau vairākkārt šīs konferences viesis bija profesors **Jurijs Adlers**, kurš arvien gūst plašu auditorijas atsaucību. Viņš ir beidzis Maskavas Valsts tērauda un sakausējumu institūtu un 1965. gadā aizstāvējis doktora disertāciju. Strādājis zinātnisku darbu kopš 1960. gada, īpaši pievēršoties statistiskajai kvalitātes kontrolei un kvalitātes vadības metodēm. Profesors joprojām lasa lekcijas un strādā pētniecisko darbu Maskavas Valsts tērauda un sakausējumu institūtā, kā arī sniedz vadības konsultācijas uzņēmumiem. Šajā konferencē viņš iepazīstināja ar divām japāņu

metodēm, kā arī vadīja praktisku semināru.

“Izplatītās japāņu metodes Hošin un Ringi personāla iesaistīšanai: kāpēc un kā tās lietot?”

Marta Mikulaškova (Čehija) – ieguvusi doktora grādu veterinārajā morfoloģijā un fizioloģijā, strādājusi par laboratorijas vadītāju un inspektori, līdz 1989. gadā uzsāka sadarbību ar Austrijas Grācas universitātes Higjēnas institūtu. Kopš tā laika viņa ir aktīvi mācījusi, trenējusi, konsultējusi un auditējusi uzņēmumus Eiropā un Āfrikā pārtikas nekaitīguma, kvalitātes, vides pārvaldības un korporatīvās sociālās atbildības standartu un vadlīniju ieviešanā. Viņa runā 6 valodās, ir pieredzējusi un atzīta pārtikas nozares eksperte Eiropā, kas pārzina gan prasības, gan labāko praksi, gan praktiskās ikdienas problēmas. Konferencē viņa bija kopā ar kolēģi, doktoru **Pāvelu Častku**, no Jaunzēlandes, kurš ir ne tikai konsultants, bet arī vecākais pasniedzējs Kenterberijas universitātē Jaunzēlandē un viens no vadošajiem Britu Standartizācijas institūta publicēto korporatīvās sociālās atbildības vadlīniju autoriem.



P.Častka



D. Baltrusaitis



P.J. Molner



R. Jahnke

“Korporatīvās sociālās atbildības demistifikācija: tās izstrāde, ieviešana un uzraudzība uzņēmumā.”

Artis Gailītis – vadošais auditors “Bureau Veritas Latvija”. Viņš ir maģistrs matemātikā un pirms pievienošanās “Bureau Veritas” strādājis kā inženieris – programmētājs, IT projektu vadītājs un programmatūras attīstības un uzturēšanas daļas vadītājs “Latvijas kuģniecībā” un vairākos citos uzņēmumos.

“Informācijas drošība – viens no ilgtspējīgas attīstības garantiem”.

Konferencē Latviju pārstāvēja arī asociētais profesors un senāta loceklis Latvijas Kristīgajā akadēmijā, un Rīgas tehniskās universitātes Arhitektūras fakultātes lektors Ervīns Butkevičs.

“Pakalpojumu mārketingu un INPAK”

Profesors **Shoji Shiba** no Japānas ir starptautiski atzīts kvalitātes guru. Viņš ir goda profesors Tsukuba Universitātē Japānā un konsultatīvais profesors Šanhajas Jiao Tong universitātē

Ķīnā, no 1990. līdz 2004. gadam lasījis lekcijas Masačūsetas Tehnoloģiju institūtā ASV, šobrīd daudz laika velta Indijas attīstībai. 2002. gadā profesors Shiba nominēts par Starptautiskās Kvalitātes akadēmijas locekli. Viņš ir daudzu nozīmīgu grāmatu autors un radikālu uzlabojumu projektu iniciators vai idejiskais vadītājs. Profesoram piešķirti nozīmīgi apbalvojumi, tai skaitā, prestižā Deminga balva.

“Radikālu pārmaiņu īstenošana.”

Konferences otrajā dienā notika praktiski semināri, kuri bija saistīti ar darbu konkrētās nozarēs.

Konferences laikā LR Ministru prezidents A. Kalviša kungs pasniedza Latvijas kvalitātes balvu. Šis ir viens no prestižākajiem uzņēmumu darbības novērtējumiem Latvijā. Šogad to ieguva uzņēmums *RRB Celtniecība*.



M. Mikulaškova



J. Strods



Pēc seansa sākās mana mīļākā daļa - zāles tīrīšana! Slotiņas-parocīgas, popkorns viegli slaukāms... Ne darbs, bet sapnis!



Lieliski. Filma sākusies. Nevienam popkornu vairs nevajag. Stundu varu locīt kastītes. Man tiešām bija vajadzīga vidusskolas izglītība kam šādam...



Krēslus tīrot arī laiksiet ātri, cilvēki atstāj visādas foršas lietas savās sēdvietās...



5678... 5679...
5680...



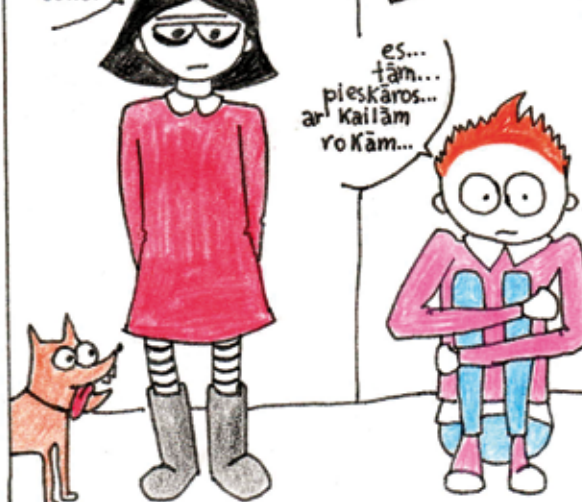
TIEŠĀM... VISĀDAS...



es smirdu pēc popkorna! Man jau stundu sēdēju šīlā suns.

Dienas beigās tomēr darbs kino arī nelikās kā pasaka.

KINO



es... tām... pieskāros... ar kālām rokām...

KOMANDARĪT!?

Jautājumu – ko man darīt!? mēs uzdodam sev gandrīz katru dienu – gan sadzīvē, gan darbā, tomēr ne vienmēr rodam pārliecinošu atbildi.

Darbinieku atbalsta programmas ietvaros piedāvājam:

!? Individuālās konsultācijas:

- karjeras plānošanā;
- jautājumos par attiecībām darbā;
- darba un personiskās dzīves līdzsvarošanā u.c.

!? Nodarbības grupā:

- stresa vadišanā,
- laika plānošanā,
- lēmumu pieņemšanā u.c.

Papildus informācija: www.komandarit.lv • Tālrunis: 67332500 • E-pasts: info@komandarit.lv

NĀC PĒC RECEPTES!*

*Recepte- priekšraksti, ieteikumi vai rīcības iespēju apkopojums



IELŪGUMS

Profesionālās mācību programmas "PRAKTISKĀ BIZNESA SKOLA" ietvaros laipni lūdzam Jūs uz pasniedzēja Romāna Ņikoļska bezmaksas semināru "Praktiskais miljonāra kurss" 14. februārī plkst. 14:00 – 16:00. Seminārs krievu valodā.

Romāns Ņikoļskis, "Educatio" vieslektors, vadošais konsultants BDI - Group (Krievija).

Projekta „Atvērtās Zināšanas” vadītājs, konsultants, vadošais speciālists starppersonu attiecību jomā biznesā un personīgā dzīvē. Strādā par speciālistu – psihoekologu, izmantojot dažādas psihoinformātikas tehnikas, kuras paredzētas cilvēka darbības sakārtošanai, izmantojot katra individuālās iespējas.

Savu dalību seminārā lūdzam apstiprināt, zvanot uz tālr.: 67281957, mob. 26575571 vai rakstot uz e-pastu: educatio@educatio.lv.

Uzņēmuma personāla izglītība "Educatio"

67281957, 28632472, educatio@educatio.lv
Zemītāna iela 6, Rīga, LV-1012

Logs uz Jūsu panākumiem



Investē sevī !

**Augstas klases apmācība un atpūtas apvienojums -
TOC metodikas praktiskās apmācības kursi
uzņēmuma veiksmīgai darbībai, atrodoties ceļojumā.**



Konsultāciju kompānija "TOC Solutions" sadarbībā ar tūrisma kompāniju "Your Run" piedāvā augstas klases praktiskās apmācības kursu, norises vietu nodotot tūrisma kompānijas pārziņā. Kursa norise iespējama gan kādā no Latvijas atjaunotajām muižām, gan arī ārvalstīs, baudot kvalitatīvu servisu un īpašu programmu.

Piedāvātais 2 dienu apmācības seminārs palīdz atrisināt uzņēmumu aktuālākos jautājumus un tēmas, jo ražošana un distribūcija ir patlaban visvairāk aprunātā un pieprasītākā tēma tirgū. Kursa mērķis ir iepazīstināt ar loģistikas un distribūcijas vadības principiem, kas ļautu samazināt esošo krājumu apjomu, vienlaicīgi palielinot pārdošanas apjomus un palielinot krājumu apriti, tai pat laikā nepalielinot darbības izmaksas.

Veiksmīga kompānija veiksmīgam klientam - tāds ir mūsu kompānijas moto !

www.yourrun.lv



YOUR RUN SIA
tūrisma kompānija

Torņa iela 4 III B-102, Rīga, LV-1050, Latvia
Vienotais reģ. nr. LV40003706815

Tālr. +371 7325555
Fakss +371 7830898

info@yourrun.lv
www.yourrun.lv

SKRITUĻSLIDAS Nr.1 PASAULĒ.
SKRITUĻSLIDAS VISIEM.

ROLLERBLADE

Champion
Tērbatas iela 48

100% sports

SPORTLAND



- diennakts uzziņas
- biznesa datu bāze
- bezmaksas zvans
- kartes

ZINI LABĀK!

SIA "Kokrade"

Pēc individuāla pasūtījuma:

Galdniecības izstrādājumi
Interjera elementi
Kokapstrāde

E-mail. Kalvens@tvnet.lv Tel: +371 2 8358760

Ar mūsu lietām, Jūsu vieta būs skaistāka!

www.kokrade.lv

Vēlies kaut ko nopirkt - nezini, kur ērtāk un ātrāk?

Vēlies internetu gan mājā, gan mašīnā?

Uzkāries printeris - nevar nodot atskaites?

Saplīsis dators - nav, kas palīdz?

Vēlies iemācīties angļu valodu?

Vēlies, lai Tavi darbinieki pārvalda angļu valodu?

Ienāc www.adit.lv! Mēs palīdzēsim!

www.adit.lv - Datortehnikas apkalpošana, TRIATEL interneta pieslēgšana,
angļu valodas apmācība, internetveikals

Ir ziņas, kuras
nāksies pamanīt
– ja tās
gatavosim mēs...



www.prholding.lv
Tālrunis: 28607446
office@prholding.lv

PR HOLDING
PUBLIC RELATIONS

marketing

reklāmas & komunikācijas aģentūra

- Visa veida reklāmu dizaina izstrāde;
- Reklāmas materiālu izgatavošana;
 - Prezentreklāmas un iespiedmateriālu izgatavošana;
 - Web lapu izstrāde un izveide;
 - Video un audio reklāmas izveide;
 - Firmas zīmola un produkta tēla veidošana;
 - Auto aplīmēšana;
 - Vides reklāmas izstrāde un izveide;
- Promo akciju organizēšana;
- Pasākumu plānošana un organizēšana;

uzņēmuma stila izveide

logo vizītkartes veidlapas aploksnes mapes u.c.

reklāmas koncepciju izstrāde

drukātā reklāma **televīzija** radio vides reklāma **internets**

drukātā reklāma, poligrāfija

prese vides reklāma **plakāti** bukleti reklāmas lapas pastkartes kalendāri u.c.

grafiskais dizains

reklāmas kampaņu plānošana medijos

:: Reklāmas aģentūra **BALTI** ::

Skaistkalnes iela 1,
Rīga, LV-1004

Tālrs: 7804160
Fakss: 7804161

e-pasts: balti@balti.lv
www.balti.lv

kino un video filmu veidošana

prezentreklāma (suvenīri)

iepakojums, etiķetes, uzlīmes

mājaslapu un WEB sistēmu izstrāde

prezentāciju, semināru, reklāmas pasākumu organizēšana

sabiedrisku pasākumu organizēšana

braucienu organizēšana uz starptautiskām, profesionālām izstādēm

izdevējdarbība

