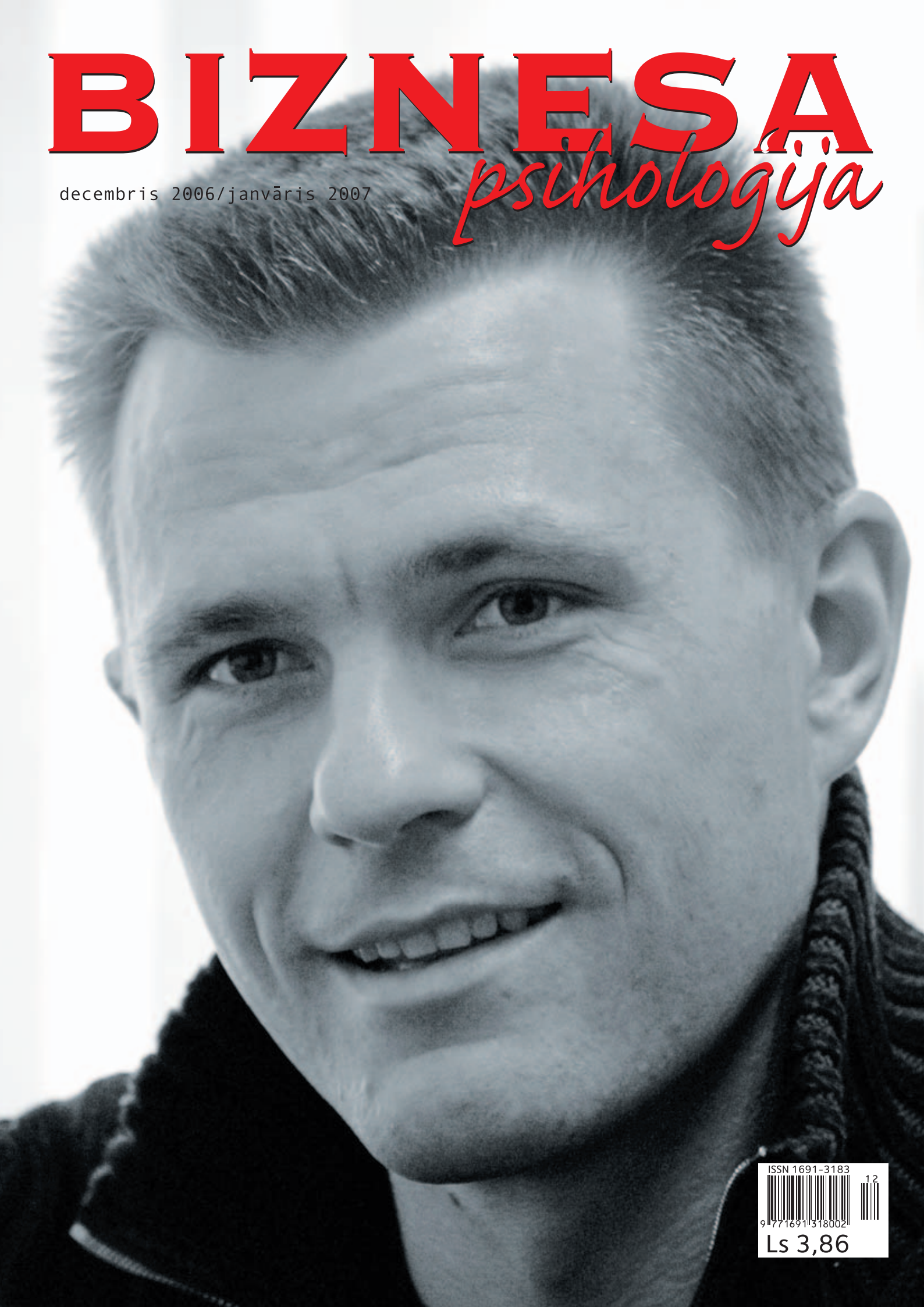


BIZNESA

psiholoģija

decembris 2006/janvāris 2007



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

Tālr.: 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



SATURS

Mūsu ikdiena, mūsu dzīve – tik daudz jautājumu, tik daudz nezināmā!	2
Dzīvīgais uzņēmums	4
Biznesa dāvana	10
A/S „Siemens” vadības modelis.	18
<i>Coaching</i> - vadītāja instruments	22
Viņa Fordība	28
Cilvēkresursu (personāla) vadīšanas struktūrvienību darbības novērtēšanas kritēriji	34
Mūsdienu pasaules greznība zem viena jumta – „Millionaire Fair 2006”	48
Gada pārskats	54
Kritēriji uzņēmuma gada pārskatu novērtēšanai	57
<i>Cigun</i> un stresa menedžments	58
Es varu dienām sēdēt lietū zem lietussarga, salt un gleznot	62
Svētku apģērbs svētku noskaņai	66
Atlūguma stāsts	70
Atlūguma stāsts: komentārs	71
Motosportā – profesionālis, biznesā – pagaidām amatieris	72
Biznesa forums „Uzņēmēju zinību dienas 2006”	76
Golden hammer 2006	77

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 direktore: Agnese Rame
agnese.rame@saulesbite.lv

Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns
Fotogrāfs E. Zēģele, A. Grablovskā

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: 29190055

Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus,
zvaniet: 29229745

Drukāts: tipogrāfi jād “Adverts”
2006 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfijā:
Kristers Serģis
Foto M. Vanaga

© 2006 Biznesa
Psiholoģija





MŪSU IKDIENA, MŪSU DZĪVE – TIK DAUDZ JAUTĀJUMU, TIK DAUDZ NEZINĀMĀ!

„Nesaki, ka tā ir nenoteiktība –
nosauc to par Pārsteigumu.
Nesaki, ka tā ir nedrošība –
nosauc to par Brīvību!”

Šo filozofisko domu izlasīju latviešu valodā – Ošo grāmatā „Drosme – prieks dzīvot riskējot”. Jā, beidzot! Autors ir viens no simtgades gudrākajiem planētas cilvēkiem. Viņu uzskata arī par pasaules „revolucionāru” un tādēļ vērtē pretrunīgi. Daudziem viņš ir guru – Skolotājs, Meistars, Apgaismotājs. Citiem šķiet, ka viņš ir slavas alkstošs ekscentriķis. Lai kā arī nebūtu, šī grāmata jāizlasa visiem tiem, kuri strādā ar cilvēkiem. Izlasi!

Ziemassvētki un gadu mija ir laiks, kad veicam inventarizāciju savā dzīvē un uzdodam sev jautājumu, kas ir mainījies. Plānojam nākotni, lejam laimi. Lai sveiktu viens otru, gādājam dāvanas - arī saviem darbiniekiem, kolēģiem, biznesa partneriem. Izrādās, ka tas nemaz nav viegls uzdevums, jo ar dāvanu vēlamies pārsteigt, sagādāt prieku un reizē arī prezentēt sevi. Svētki neatnāk paši, tiem ir

jāgatavojas. Un vēl viens uzdevums, kādu tērpju izvēlēties, dodoties uz pasākumiem. Arī šis ir zināms pārbaudījums, jo, apmeklējot balles, jāievēro etiķete: noteikumi un prasības, tātad – „rāmis.”

Spožu svētku noskaņu guvu šī gada nogalē, kad Maskavā apmeklēju miljonāriem domātu luksusa klases preču izstādi. Tas bija izcils mārketinga pasākums, kur grāmatās aprakstītās teorijas tika realizētas dzīvē. Pārliecinājos, ka Krievijā ir daudz ne vien ļoti bagātu cilvēku, bet viņi ir arī inteliģenti, ar nevainojamu gaumi un stilu – „augstākā sabiedrība” šī vārda labākajā nozīmē.

Šodien kā vēl nekad agrāk, pasaule ir atvērta Latvijai un Latvija atvērta pasaulei. Tas nav vienkārši - tas prasa gudrību un uzdrošināšanos. Tik daudz lietu, kas Latvijas darījumu cilvēkam ir jāsaprot, jāiemācās un jāapgūst, ja nevēlamies palikt

Eiropas province. Ļoti pozitīvi vērtēju Ekonomikas ministrijas organizētos pasākumus, kas notika šajā rudenī, piemēram, „Uzņēmēju Zinību dienu”. Tie palīdz uzņēmumu vadošajiem speciālistiem uzzināt par apmācību, konsultāciju, grāmatvedības un citu pakalpojumu sniedzēju piedāvājumu.

Arī nākošajā gadā strādājot, mācoties, risinot tūkstošiem lietu, atradīsim laiku sev – atpūtai, veselībai un mākslas baudīšanai.

Cienījamais, lasītāj, ceru, ka žurnāls „Biznesa Psiholoģija” iedvesmos Tevi aktīvam darbam un palīdzēs rast idejas Tava biznesa attīstībai.

Lai 2007.gadā pilnveidojas un sakārtojās darba procesi!

Galvenā redaktore:



Katru reizi, kad divi cilvēki viens otram piedod, ir Ziemassvētki.

Katru reizi, kad cilvēki parāda izpratni saviem bērniem, ir Ziemassvētki.

Katru reizi, kad kāds palīdz otram, ir Ziemassvētki.

Katru reizi, kad kāds izlemj sākt godīgu dzīvi, ir Ziemassvētki.

Katru reizi, kad piedzimst bērns, ir Ziemassvētki.

Katru reizi, kad tu mēģini savai dzīvei iegūt jaunu jēgu, ir Ziemassvētki.

Katru reizi, kad jūs viens otru uzlūkojat ar sirds acīm, ar smaidu uz lūpām, ir Ziemassvētki.

Jo ir dzimusi mīlestība.

Jo ir dzimis miers.

Jo ir dzimis taisnīgums.

Jo ir dzimusi cerība.

Jo ir dzimis prieks.

Jo ir dzimis Kristus, Kungs.

Nezināms brazīliešu dzejnieks



DZĪVĪGAIS UZŅĒMUMS

Rakstu pēc **Arie de Geusa** grāmatas "Dzīvīgais uzņēmums" 4.daļas sagatavoja **Agnese Rame**

Uzņēmumam, tāpat kā cilvēka organismam, nemitīgi uzbrūk baktērijas un vīrusi, kas ietekmē tā veselību un dažkārt pat viņa dzīvotspēju.

Korporatīvā imūnsistēma

Uzņēmumam, tāpat kā cilvēka organismam, nemitīgi uzbrūk baktērijas un vīrusi, kas ietekmē tā veselību un dažkārt pat viņa dzīvotspēju. Gan vienam, gan otram ir attiecības ar ārējo vidi. Uzņēmumā mainās darbinieki, nepārtraukti norit saskarsme ar klientiem un partneriem.

Jāatzīst, ka lielākā daļa „ienācēju” sev līdzi atnes jaunas idejas, jaunas perspektīvas un iespējas. Daudz mazāk ir to, kas darbojas kā infekcijas, nodarot kaitējumu.

Tāpat kā cilvēkam, arī uzņēmumam ir sava imūnsistēma. Ja uzņēmums ir atvērts un tolerants, tas ir pozitīvi. Tomēr pārāk lielas atvērtības un tolerances rezultātā var rasties stress, jo kļūst neskaidras robežas, un tas sāk apdraudēt uzņēmumu kopumā. Kā zināms - jo spēcīgāka imūnsistēma, jo vairāk organisms spēj pretoties dažādo baktēriju, vīrusu, sēnīšu un parazītu postošajai darbībai. Šie iebrucēji var brīvi iekļūt ikvienā dzīvā organismā, jo neviens tos sistemātiski un uzreiz neiznīcina. Imūnsistēma ir tā, kas šo vielu atrašanos organismā uzmana. Katru dienu cilvēka imūnsistēma mobilizē aptuveni 20 procentus jaunu šūnu no visa sistēmā ietilpstošo šūnu kopskaita. Diemžēl, cilvēka imūnsistēma spēj tikt galā tikai ar ierobežotu skaitu kaitīgo mikroorganismu, jo katra organisma tolerances robežai ir sava galējā robeža. Arī uzņēmuma veselību nepārtraukti apdraud uzbrukumi ne tikai no ārpasaules, bet arī no tā iekšienes.

Uzņēmumam visbīstamākie ir iekšējie uzbrukumi, kas nāk no darbiniekiem vai to grupējumiem, kuri nevēlas sevi uzskatīt par daļu no visa kopīgā uzņēmuma. Viņiem, atrodoties šeit, ir pašiem savi – savtīgi mērķi. Un nav svarīgi, cik godājami vai diskreditējoši tie ir, jo uzņēmuma veselība tiek apdraudēta jeb-

kurā gadījumā. Ļoti bīstami ir tieši grupējumi, kas atrodoties uzņēmumā un īstenībā nemaz tam nejūtas piederīgi. Visbiežāk viņi paši tā arī uzskata un to atzīst, bet uzņēmuma vadība par to nezina vai nepievērš tam vērību. Iespējams tādu statusu viņi ir ieguvuši jau stājoties darbā. Sliktākais ir tas, ka viņi atrodas uzņēmuma iekšienē un ļoti labi pārzina tā struktūru un darbību. Tās ir rokas, kas strādā, bet tomēr nav daļa no paša uzņēmuma.

Neizbēgami, bet process, kas rada „infekcijas”, ir štatū samazināšana. Daudzi no darbiniekiem, kuri līdž tam sevi uzskatīja par pilntiesīgiem uzņēmuma darbiniekiem, negaidīti tiek informēti par sava statusa maiņu. Pat tad, ja viņi vēl paliek, pastāv daudz neskaidrību – uz cik ilgu laiku tas ir un kādas ir turpmākās karjeras iespējas.

Daudzi darbinieki var justies atstumti un sadusmoti. Viņi vēl ir uzņēmumā strādājoši, bet jūtas „nepiederīgi”. Varbūt viņi var meklēt aizstāvību arodbiedrībā? Varbūt! Te ir svarīgi, kā uzņēmumā sadzīvo šī institūcija un vadība – vai tās mierīgi pastāv līdzās vai ir naidīgas. Šīs ir situācijas, kas ļoti nopietni ietekmē uzņēmuma veselību.

Kad uzņēmums dažiem tā locekļiem dara zināmu, ka viņi vairs nav uzņēmumam piederīgi, tas vienlaikus arī definē jaunu darbinieku grupu, proti, tos, kuri uzņēmumam vēl pieder. Šī definēšana var būt atšķirīga kā process atkarībā no tā, cik lielā mērā tas ir noteikts, saprotams un ierobežojošs. Kad štatū samazināšana paveikta, var izrādīties, ka uzņēmumā palicis maz joprojām tam uzticīgu darbinieku.

Tiem, kuri vēl ietilpst kategorijā „viens no mūsējiem”, vajadzētu būt apziņai, ka viņi ir piederīgi uzņēmumam. Šo pārliecību





Uzņēmumam visbīstamākie ir iekšējie uzbrukumi, kas nāk no darbiniekiem vai to grupējumiem, kuri nevēlas sevi uzskatīt par daļu no visa kopīgā uzņēmuma. Viņiem, atrodoties šeit, ir pašiem savi – savtīgi mērķi.

viņos vajadzētu nostiprināt, lai darbinieki izprot, ka viņiem piemītošo spēju un potenciāla pilnveidošanu vēl aizvien nodrošina turēšanās kopā, veidojot vienā virzienā vērstas attiecības.

Uzņēmumam, tieši tāpat kā cilvēka organismam, nepieciešama sava imūnsistēma, kura tam palīdzētu tikt galā ar dažāda veida iebrucējiem. Cilvēka organismā imunitāti nodrošina tā asinssistēmu veidojošās šūnas. Imūnsistēmas uzdevums ir nodrošināt līdzsvaru starp pašu organismu un vielām, kuras tajā iekļūst no apkārtējās vides. Imūnsistēmas aktīvās šūnas spēj šos ienācējus identificēt un nepieciešamības gadījumā izstrādāt organismā antivielas, kuras spēj aizstāvēt organismu pret iebrucējiem. Uzņēmuma attieksme pret katru ienācēju var būt atšķirīga. Dažus jāatvairā pat tad, ja tas notiek uz uzņēmuma iekšējā līdzsvara rēķina. Dažiem jāizjūt vadītāja stingro roku, lai to pretošanās pakāpeniski tiktu sadalīta mazākās devās, ar kurām uzņēmuma imūnsistēmai būtu vieglāk tikt galā.

Uzņēmuma veselību apdraud arī ārējie faktori. Tie varētu būt klienti, kuri no uzņēmuma sagaida kaut ko citu, nevis to, ko saņēmuši. Tie var būt sadarbības partneri un piegādātāji.

Attiecības uzņēmumos, kuri iegūti īpašumā vai apvienoti

Ja uzņēmumi ir nopirkti vai apvienoti, tiem ir divas pozitīvas iespējas:

- iegūt jaunas spējas un zināšanas, neizjūtot apkārtējās vides pārmaiņu radīto spiedienu;
- palielināt uzņēmuma apjomu, cerot to padarīt vēl spēcīgāku.

Diemžēl, ja pavaicā darbiniekiem, ko viņi ir izjutuši pirmajos gados pēc uzņēmumu apvienošanas, tad šo gadu pieredze visbiežāk līdzinās stāvoklim, kādā atrodas cilvēks, kurš trešo vai otro dienu slimo ar gripu. Temperatūra ir diezgan augsta un gaisā jūtama „drudža” atmosfēra. Cilvēki mokās ar galvassāpēm un ir pilnīgā nespēkā. Turklāt gaisā jūtams kaut kas tāds, kas liecina, ka lielais uzņēmums mazo nespēj tā īsti „sagremot”. Šajos pārmaiņu gados vērojama ļoti liela kadru mainība. Uzņēmums aktivizē savu imūnsistēmu un lielu daļu ienācēju atvairā. Apvienot - nozīmē, ka īpašumā iegūtas svešas idejas un svešas vērtības. Tie ir svešķermeņi. Ja īpašumā iegādāts konkurents, kurš ir četras reizes mazāks par konkrēto uzņēmumu, tad būtībā ir pieļauts uzbrucēju armijas iebrukums, kuras lielums sastāda

ceturto daļu no jūsu uzņēmumā strādājošo skaita. Ja apvienošanās notikusi uz līdztiesīgiem principiem, tad abi sadarbības partneri piedzīvo uzbrukumu savām interesēm 50 % apmērā. Ja šāda proporcija saglabājas, tad tiek pārsniegta tolerances galējā robeža. Jaunā partnerība uzskatāma par visistāko infekciju. Paaugstinās temperatūra, un uzņēmumi ieņem pretošanās pozīciju. Daudzi šādas pretošanās gadījumi dokumentēti ekonomiskajā literatūrā. Profesors Maikls Porters izanalizēja 2700 uzņēmumu iegūšanu īpašumā un apvienošanas gadījumus 33 lielākajos Amerikas Savienoto Valstu uzņēmumos vairāk nekā 36 gadu ilgā periodā (1950 – 1986). Savā 1987. gadā publicētajā ziņojumā profesors konstatēja, ka neveiksmīgo gadījumu skaits svārstījās 50 – 70% robežās (ar „neveiksmi” te domāta partnerattiecību pārtraukšana). Holandiešu veiktajā pētījumā, kura rezultāti tika publicēti prestižajā žurnālā *Economisch – Statistische Berichten*, līdzīgā situācijā tika minēti 60 %.

Apvienojot uzņēmumus, divi izolēti iekšējie klani viens otru uzlūko ar neuzticību, personāla politika vēl labu laiku pēc uzņēmumu apvienošanās tiek īstenota, balstoties uz vērtībām, kas uzņēmumā bija pirms pārmaiņām, bet darbinieki izjūt ļoti dziļu neuzticību un ar aizdomām raugās uz jebkuru aktivitāti personāla virzienā.

Abi apvienoto uzņēmumu darbinieku klani turpina sevi uzskatīt par atsevišķiem un izolētiem veidojumiem. Ja es ierastos jūsu zemē kā pārstāvis no partneruzņēmuma, jūs tik un tā mani uzskatītu par autsideru. Man noteikti uzticētos mazāk nekā kādam no vietējiem darbiniekiem. Kad pienāktu laiks paaugstinājumam jūsu vadītajā bankā, jūs censtos atrast piemērotu kandidatūru savā uzņēmumā. Es no savas puses neiegūto paaugstinājumu izskaidrotu ar to, ka nepiederu pie jūsu klana. Gadiem ritot, abpusējā neuzticība kļūtu arvien lielāka.

Ir visai problemātiski pārvaldīt un vadīt uzņēmumus, kuri tiek pievienoti vai iegūti īpašumā. Salīdzinājums ar infekciju ir veiksmīgs, jo parāda, kāpēc par naudu pat lielos daudzumos nevar nopirkt gudrību, zināšanas, novatorisku attieksmi un darbinieku iniciatīvu. Mācīšanās nenožīmē to pašu, ko „tvētnes piepildīšanu” par naudu, nopērkot jaunas partnerattiecības. Mācīšanās ir process! Pārmaiņas ir process! Partnerattiecību izveidošanai vajadzīgs laiks, zināšanas un izpratne. Ja vienam no partneriem dota pārāk liela vara iejaukties otra uzņēmuma darbā, neatkarīgi





no tā, vai viņš to dara apzināti vai nē, jau pats pievienošanās vai iegūšanas īpašumā process izraisa pretestību, kas sākotnējo apvienošanās mērķi pilnīgi iznīcinās.

Parazīti

Jo vairāk uzņēmumā ir atlaisti iekšējās kontroles groži, jo tas ir atvērtāks. Tā ir iespēja, ka tajā iekļūs dažādi svešķermeņi un svešas idejas. Tas nav slikti, jo tādā veidā uzņēmums vairo spēku. Bet, nevar zināt, kā šie uzņēmumā iekļuvuši svešķermeņi attīstīsies tālāk – vai darbosies kā jauns resurss, vai arī nodarīs kaitējumu. Visiem parazītiem piemīt pārlietu liela deva egoisma un nevienam no tiem nerūp uzņēmuma labklājība. Viņi par uzņēmumu domā tikai tik daudz, cik tas ir viņu interesēs un nodrošina viņu personīgo eksistenci. Parazīti strādā tikai savu ģenētisko interešu labā. Zināmā mērā viņi var būt arī labvēlīgi, tomēr paliekot uzticīgi savām personiskajām interesēm. Salīdzini-

plakanais tārps ar latīnisko nosaukumu *Leucochloridium*, pietūkušie taustekļi, kur atrodas arī gliemeža acis, izgriežas uz āru, kļūst vairāk redzami un kļūst par gardu kumosīņu putniem. No šī brīža plakanais tārps iegūst lielāku mājvietu – putna ķermeni. Tā ir tikai viena daļa no parazīta dzīves cikla.

Destruktīvi parazīti var iemārot arī korporatīvā uzņēmumā. Kā jau minēju iepriekš, tie var būt savrupi individualisti, bet daudz bīstamāk, ja tie ir vadoši darbinieki ar lemšanas tiesībām. Viņi tāpat plāno savu aiziešanu tad, kad tas būs izdevīgi viņiem. Lai manipulētu, nereti viņi izmanto vārdu „mēs”. Ja augstākā līmeņa vadītājs manipulē ar situāciju, lai viņa CV būtu labs ieraksts, lai gūtu lielāku materiālu labumu, lai virzītos pa karjeras kāpnēm vai citu savtīgu iemeslu dēļ, bet darbu dara pavisam, tad tādā gadījumā viņš vājina uzņēmumu un viņa izturešanās vērtējama kā parazītiska.

Mēdz būt arī tā, ka vesela struktūra atsakās būt uzņēmuma daļa. Šādi gadījumi ir savlaicīgi jāpamana un nedrīkst pieļaut, ka šādi parazīti darbojas uz uzņēmuma funkciju rēķina. Ja uzņēmums sāk īstenot šķietami sevi iznīcinošas aktivitātes, tad jāuzdod jautājums – „Kā interesēs šī destruktīvā darbība tiek īstenota?”

Var būt situācija, ka uzņēmumā, kam trūkst tolerances pēc vadības uzaicinājuma, ienāk pieaicinātu konsultantu grupa, lai pilnveidotu uzņēmuma darbību. Viņu pirmais uzdevums būtu uzņēmumu padarīt atvērtāku, lai pagarinātu tā mūžu. Šāds mērķis ir labs. Taču, ņemot vērā to, ka uzņēmums nav tolerants, tā vadība nesapratīs piedāvāto pārmaiņu programmu. Visticamāk, viņiem liksies, ka konsultantu mērķi ir slikti un parazītiski. Sāks darboties korporatīvā imūnsistēma. Sacelsies temperatūra un uzbrukumā dosies antivielas, neraugoties uz to, ka piedāvātās idejas būs vajadzīgas un kvalitatīvas. Notikušais ir atbildes reakcija uz svešu vērtību ienākšanu, jo uzņēmums pārmaiņām nav gatavs un tam trūkst zināšanu.

Ja pavaicā darbiniekus, ko viņi ir izjutuši pirmajos gados pēc uzņēmumu apvienošanas, tad šo gadu pieredze visbiežāk līdzinās stāvoklim, kādā atrodas cilvēks, kurš trešo vai otro dienu slimo ar gripu.

not ar procesiem dabā – ir tādas baktērijas, kuras dzīvo vabolēs un to olas izmanto kā transporta līdzekli, lai iekļūtu citu vaboļu organismā. Šīs baktērijas vaboļu vairošanās procesu nebremzē, jo ir no tā atkarīgas. Bet citas baktērijas ir visistākie parazīti, jo savu kaitīgo darbību īsteno ilgstoši. Parazīts plāno aiziešanu tad, kad pats to vēlēties, turpretim jebkurš cits ienācējs tiek izvadīts no organisma tādu dabisko funkciju un sistēmu darbības rezultātā, kā izdalīšana un radišana. Parazīts laužas cauri organismam, graujot un bojājot tā dabiskās funkcijas. Piemēram, ja gliemeža ķermenī iemitinājies parazīts, proti, trematode jeb

Korporatīvā simbioze

Parasti ienācējus mēdz uzskatīt par parazītiem un viņiem pie raksta nolūku vājināt uzņēmumu. Tomēr visbiežāk tā nav. Ienākot uzņēmumā, katram ir divas izvēles:

- pastāvēt simbiozē ar uzņēmumu
- vai eksistēt uz tā rēķina.

Būtiskākā atšķirība starp uzņēmuma locekli un parazītu sakņojas veidā, kā uzņēmums tiek atstāts. Tie ienācēji, kuri vēlas sastrādāties, darbojas tā, lai labumu iegūtu abas puses. Viņi strā-



dā, vērsot savus centienus visa uzņēmuma kā vienota, saliedēta un mērķtiecīga organisma darbības virzienā.

Ko uzņēmums var darīt, lai pasargātu korporatīvo veselību? Tāpat kā cilvēka organismam, arī uzņēmumam ir jāveic medicīnisku profilaksi un jārada savstarpējai sadarbībai labvēlīgu vidi. Jāmeklē kopsaucējs starp darbinieka un uzņēmuma vērtību sistēmu. Tas jā dara no brīža, kad darbinieks pieņemts darbā, jo līgumam starp darbinieku un darba devēju ir jābūt pušu ilglaicīgai mērķu harmonizācijai.

Parazītiem patīk amati augstākajā vadības līmenī, un arī nauda var izrādīties tā dzīvības artērija, kura tik ļoti pievelk dažādus plēsoņus un parazītus.

Dzīvīgā uzņēmumā naudai pievēršama pastiprināta uzmanība.

kad konkurenti to nevar atļauties. Tā kā viņu uzņēmējdarbība attīstījusies dabiskā ceļā, šie uzņēmumi var izmantot izdevības, un par saviem lēmumiem nav jāpārlecina trešā puse – naudas aizdevējs. Šo uzņēmumu vadītāji var atļauties pieņemt biznesa lēmumus neatkarīgi no finansiāla rakstura apsvērumiem. Brīva nauda viņu rokās padara tos par neierobežotiem situācijas noteicējiem gan savā uzņēmumā, gan tirgū.

Tā tad finansēšanas konservatīvisms izrādās noteicošais uzņēmuma evolūciju nodrošinošais faktors, ievērojot noteiktus attīstības tempus. Piemēram, *Hewlett – Packard* vadītāji izvairījās ņemt ilgtermiņa kredītu, kas pirmajā mirklī šķiet galīgi nesaipātīgi, bet, atsakoties ņemt ilgtermiņa kredītu, lai naudu ieguldītu uzņēmuma attīstībā, *Hewlett – Packard* piespieda sevi

Evolūcijas vietā daži uzņēmēji izvēlas revolūciju. Tā vietā, lai uzņēmumu veidotu pakāpeniski, viņi uzsāk strauja dēkaiņa cienīgu avantūru. Tā ir ieiešana azartā, bet labi biznesmeņi nekad nespēlē azarta spēles.

Nauda ir ārkārtīgi vilinoša. Tas ir līdzeklis, ar kura palīdzību uzņēmums, atalgojot savus darbiniekus un akcionārus, tiek pie jauniem resursiem. Uzņēmuma izdzīvošanu un evolūciju lielā mērā ietekmē nauda. Par naudu iespējams iegūt gan resursus, gan laiku, kas nodrošina straujāku uzņēmuma attīstības tempu.

Nauda kā evolūcijas noteicēja

Shell grupas veiktajā pētījumā par uzņēmuma mūža ilgumu konstatējām, ka gandrīz ikvienā uzņēmumā, kurš bija pārdzīvojis vidējo mūža ilgumu, bija konservatīva attieksme pret tā finansējumu. Kaut arī tiem bija parādu saistības, tie tomēr bija ļoti piesardzīgi attiecībā uz aizņēmumiem un investīcijām. Viņi apzinājās – cik vērtīga ir iekrātā nauda, kas atrodas bankā.

Savas attīstības sākumā uzņēmums, kas vēlas aizņemt naudu, teorētiski varētu darboties bez jebkādiem ierobežojumiem. Pat ar visas iespējas, jo uzņēmums nav atkarīgs tikai no saviem naudas līdzekļiem vien, nedz arī no tā kapitāla, ko tas iegūst no investoriem. Tas ļauj veikt vērienīgas un radikālas aktivitātes, līdz ar to rezultāts ir tūlītējs un pārmaiņš var būt ļoti efektīvs. Bet pašlašanās uzņēmuma izaugsmē uz aizņemtu naudu ir ļoti bīstama tāpēc, ka tā ir ierobežota un kādā brīdī veiksmes līkne izmainīsies. Uzņemoties parādu saistības, vairs nevar izmantot tās iespējas, kādas nodrošina lieka nauda. Ir zudusi iespēja izmantot izdevīgu situāciju savā labā, bet tieši pretēji – situācija spēlējas ar uzņēmumu.

Ilgmūžīgu uzņēmumu pieredze rāda, ka iespēja rīkoties ar brīvu naudu ļauj tiem būt elastīgiem un savā rīcībā neatkarīgiem tad,

iemācīties, kā konsolidēt vairāk nekā 20% apjomīgo gadskārtējo pieaugumu, visus izdevumus sedzot tikai no paša uzņēmuma līdzekļiem. Līdz ar to neticami disciplinētai ģenerāldirektoru komandai nācās darboties ar tik ierobežotiem līdzekļiem un produktivitāti, kāda parasti vērojama tikai nelielos naudas līdzekļu ziņā ierobežotos uzņēmumos.

Konservatīva finansu politika uzņēmumam palīdz ne tikai strauji virzīties pa evolūcijas ceļu, bet var pat izrādīties ļoti nepieciešama. Darījumu pasaules cilvēka dzīve ir nepārvaramu kārdinājumu pilna, kā arī ļoti grūti ir savaldīt savu nepacietību. Bieži rodas izdevība izmantot savu amatu un varu nolūkā pātrināt uzņēmuma izaugsmi, pieņemot ļoti efektīvus īstermiņa lēmumus, bet tas notiek uz uzņēmuma ilgmūžīgās pastāvēšanas un attīstības rēķina. Negatīvās sekas nav jūtamas ne tuvāko mēnešu, ne arī gadu laikā. Tāpēc evolūcijas vietā daži uzņēmēji izvēlas revolūciju. Tā vietā, lai uzņēmumu veidotu pakāpeniski, viņi uzsāk strauja dēkaiņa cienīgu avantūru. Tā ir ieiešana azartā, bet labi biznesmeņi nekad nespēlē azarta spēles.

Pētījumā par uzņēmumu ilgmūžību mēs rakstījām, ka uzņēmumi, kuru mūžs ilgāks par 100 gadiem, ir:

- finansiālā ziņā konservatīvi,
- to darbinieki sevi identificē ar visu kopīgo uzņēmumu,
- vadītāji ir toleranti un jūtīgi reaģē uz apkārtējās pasaules izmaiņām.
- gatavi attīstīt darbiniekiem un to grupām piemītošo potenciālu, kas ir uzņēmuma izaugsmes galvenais dzinējspēks.





Krišjāņa Rijnieka glezna
www.idrawmylifeaway.net

Pētījumā par uzņēmumu ilgmūžību mēs secinājām, ka uzņēmumi, kuru mūžs ilgāks par 100 gadiem, ir:

- finansiālā ziņā konservatīvi,
- to darbinieki sevi identificē ar visu kopīgo uzņēmumu,
- vadītāji ir toleranti un jūtīgi reaģē uz apkārtējās pasaules izmaiņām.
- gatavi attīstīt darbiniekiem un to grupām piemītošo potenciālu, kas ir uzņēmuma izaugsmes galvenais dzinējspēks.

BIZNESA DĀVANA

Dāvinātājam dāvana ir tikpat svarīga kā tās saņēmējam. Pasniedzot dāvanu, mēģina radīt labu iespaidu par pašu devēju vai viņa pārstāvēto uzņēmumu. Laika gaitā dāvana palīdzējusi nodibināt labas attiecības, virzījusi dzīvē uz priekšu, atvieglojusi pārrunas, tuvinājusi cilvēkus, paudusi atzīšanos mīlestībā. Ja runājam par tik nozīmīgiem pavērsieniem dzīvē, der nopietnāk iedziļināties jautājumā: ko īsti dāvināt....



Saruna ar Normundu Augustu, uzņēmuma „Dīvīzija” direktoru

Cik ilgi tu strādā prezentreklāmas jomā?

Septiņus gadus.

Ko nozīmē biznesa dāvana?

Latvijā biznesa dāvanas var iedalīt divās grupās. Vienā gadījumā izvēlas dāvanu, ar kuru grib pārsteigt klientu un dažkārt tas ir kaut kas dārgs. Gadās arī, ka dārgs un bezgaumīgs. Otrā gadījumā, izvēloties dāvanu, galvenais akcents tiek likts uz to, lai rūpētos par savas firmas identitāti. Tad savam klientam vai partnerim dāvina kaut ko tādu, kas atstātu par savu uzņēmumu kaut kādu piemiņu. Lai dāvana kalpo kā atgādinājums. Dažreiz šķiet, ka labāk būtu iedevis desmit latus nekā dāvinājis kaut kādu nieku.





8,30 €



Uz kādiem svētkiem meklē dāvanas?

Tie ir Ziemassvētki, Lieldienas, Jāņi. Dažas firmas, piemēram, „Darling”, veiksmīgi ir atradušas sasaisti un apsveic savus klientus 14.februārī – Valentīna dienā. Tomēr, visbiežāk dāvanas tiek izraudzītas tirdzniecības veicināšanas aktivitātēm.

Kā atšķiras uzņēmumu gaume dāvanu izvēlē?

Godīgi sakot, jo bagātāks uzņēmums, jo nabadzīgākas dāvanas izvēlas – pēc iespējas lētākas. Viņi uzskata, ka nav nepieciešams tērēt naudu, lai par sevi atgādinātu, lai atstātu kādu piemiņu. Šiem uzņēmumiem šķiet, ka viņi tāpat jau ir vērā ņemami, lieļi un vareni – „baigie monstri”. Savus klientus un sadarbības partnerus viņi apsveic formāli. Izskatās, ka tur darbojas princips – ir budžets, kas ir jāizlieto šim mērķim, un ir cilvēks, kas par to atbild. Piemēram, akciju sabiedrībai ir budžets, ir pieņemts darbā mārketinga darbinieks, kuram ir apšaubāmas zināšanas un neliela pieredze. Šim darbiniekam uztic par ielānotā budžeta līdzekļiem iegādāties dāvanas, kaut arī viņš nepazīst klientus un neko daudz nesaprot no biznesa dāvanām. Viņiem tā nauda ir jāiztērē, un viņi to arī iztērē, un nav svarīgi, cik racionāli, lietderīgi tas tiek izdarīts.

Mazie uzņēmumi pievērš lielu uzmanību dāvanas kvalitātei. Viņi vēlas uzdāvināt kaut ko īpašu, tādēļ neizvēlas dāvanas no katalogiem, kuri mums stāv kaudzē. Viņi meklē iespējas ar dāvanu kaut kā parādīt sevi un iepriecināt dāvanas saņēmēju, pievērst viņa uzmanību, jo ikdienā ir ļoti grūti konkurēt ar lielajiem monstriem. Tad nu viņi mēģina klientu pārsteigt ar interesantām un īpašām dāvanām.

Kā notiek sadarbība, ja klients atnāk un vēlas kaut ko īpašu?

Tad viņš atsakās no katalogu precēm. Sākumā mēs mēģinām saprast, kāds ir viņa darbības virziens, darbības sfēra. Tad izdibinām, kam tā dāvana īsti ir paredzēta, piemēram, uzņēmuma vadītājam, kādam vadošam darbiniekam, vidējā līmeņa vadītājam. Piemēram, daudzi meklē dāvanas cilvēkiem, kuri veikalos strādā tieši ar viņu precī.

Nākošais moments, kas ir jāzina – cik klients ir gatavs iztērēt par dāvanām. Kad šie nezināmie ir noskaidroti, sākas darbs. Parasti klientam idejas par to, kādai vajadzētu būt dāvanai, ir tikai 1% līmenī. Viņi nezina, ko īsti vēlas.

Tikai par 1% viņi zina, ko vēlas?

Jā, pēdējā laikā jo īpaši ir vērojama šī tendence. Sevišķi, kad tuvojas Ziemassvētki, un mums ir jāveic dāvanu pasūtījumi, bet klienti nespēj izvēlēties.

Jums tad ir grūti?

Grūti ir tad, ja mēs esam kaut ko interesantu atraduši vai izdomājuši, un pie mums pēc dāvanām griežas klienti no vienas nozares, kas ir savstarpēji konkurējoši uzņēmumi. Man ir jāizvēlas, kuram no viņiem atdot šo ideju, kas viņiem varētu ļoti laba Ziemassvētku dāvana. Kuram??? Mana interese ir vairāk

nopelnīt. Es esmu uzņēmējs. Ļoti bieži klients par ideju negrib maksāt, bet tikai par precī. Visbiežāk piedāvājumu es aizsūtu abiem diviem vai trijiem, un tad skatos... kurš pirmais ir gatavs to pirkt.

Jābūt korektam pret saviem klientiem – ja šo produktu pasūta viens, tad nevar to pārdot arī otram tās pašas nozares uzņēmumam, jo savukārt viņu apdāvināmie var būt vieni un tie paši cilvēki.

Jā, tas ir novērots, ka gadu gaitā ir it kā tādi kā modes periodi. Piemēram, vienā gadā uz Jāņiem dāvanā ir gadījies saņemt pat 4 siera nažus. Tātad ir ideja, un visi to izmanto. Piemēram, pagājušajā gadā Ziemassvētkos ļoti daudzi uzņēmumi dāvināja Emīla Gustava šokolādes konfektes.

Tā var nebūt modes tendence. Iespējams izsekot, ka ir viens un tas pats dāvanu pārdevējs, kurš vienam klientu lokam ir pārdēvis vienu un to pašu. Varbūt atšķiras tikai iepakojums.

Protams, idejas rodas arī no norisēm sabiedrībā. Tās pašas šokolādes konfektes vienkārši ir ļoti populāras un pieprasītas šajā laikā. Nu labi, ir ideja – šokolāde, bet daudz kas mainās no tā, kā tu viņu iepako, saliec. Šis uzņēmums jau arī piedāvā dažādu veidu šokolādes.

Vēl piemērs, ja es strādāju ar trīs konkurējošām formām – *Sam-sung*, *Nokia*, *Siemens*. Tad katram no viņiem ir sava krāsa, un to izmantojot dāvana kļūst citāda, bet produkts būtībā var būt viens un tas pats.

Bieži ir tā, ka kādam ir laba ideja, kuru nākošajā gadā ir noskatījuši un izmanto jau daudzi.

Godīgi sakot, ideju trūkst un radošas pieejas trūkst, izvēloties dāvanas.

Klients atnāk ar savu 1% ideju, bet vai viņam ir kaut kādi kritēriji vai prasības?

Lielākajai daļai nav. Tie viņam rodas vēlāk, kad mēs sākam piedāvāt. Klients tad sāk izsijāt, sāk domāt par dažādām iespējām, kas derētu, bet kas nē. Tad sāk izvērtēt savu pieredzi un atcerēties to, ko ir piedzīvojis vai redzējis kaut kad un kaut kur. Kad parādās idejas, tad parādās arī kritēriji. Kad mēs esam ieguldījuši lielu darbu, varbūt jau par 90% ir izdarīts, tad no klienta puses sākas sijāšana. Beigās nonākam pie tā, ka viņam nekas nepatīk. Visu, kas pirms tam bija izrunāts, klients pavērš pa 180 grādiem un sākam praktiski visu no jauna. Tad viņš tikai sāk domāt un ieslēdzas. Tie laikam arī ir tie gadījumi, kad uzņēmumu darbinieki nav pietiekami profesionāli, jo ir jau arī tādi, kas nāk ar ideju, un mēs to kopīgi pilnveidojam un realizējam ātri un efektīvi.

Tā tiek zaudēts laiks?

Un krietni! Ir projekti, kuru ilgums ir pat 7 mēneši, bet vistradicionālākais laika sprādis ir 2 – 3 mēneši. Dažreiz vienu detaļu pārbīdām turpu un šurpu...



Kad pēc kaut kāda laika sāk parādīties skaidrība, kādas tad ir prasības?

Tad vēlas augstākas kvalitātes preci pa lētāku cenu. Tas ir automātiski, jo sāk apzināties cik tas viss maksās. Tad tikai saprot, cik maksā izvēlētais produkts vai ideja.

Vai Tu kādus psiholoģiskus faktorus arī ņem vērā?

Protams, psiholoģiskā klienta uztvere ir radusies no pieredzes darbā. Skatos uz klientu un vērtēju, kā viņš reaģē, ko viņš runā, izzinu, ar kādu firmu viņš ir pirms tam strādājis. Pēc sarunām svarīgāko iegūto informāciju par klientu pierakstu, lai neaizmirstu viņa „vājās vietas”... Ir gadījies, ka neizturu un neizlēmīgam, kaprīzam klientam deguna galā nometu no visa spēka mapi uz galda, lai atlec. Tikai tad meitene noraustās un tiešām „atlec”, ka pašai arī jādoma līdzī. Mēs jau klienta vietā nevaram izvēlēties un ar viņa izglītošanu arī nevaram nodarboties. Viņai laikam likās, ka mēs spēlītes spēlējam!

Kas, izvēloties dāvanas, tiek darīts nepareizi?

Klientam vienmēr ir taisnība, kaut arī man ir gadījies būt nesavaldīgam.

process, kur tas viss tiek ņemts, kur dzimst tās idejas, kā tas tiek izveidots, jo visbiežāk viņiem sākumā pat nav nojautas, kas ir sietspiede, kas ir stampo druka, ka notiek izšūšana. Kāpēc kvalitatīvs izšuvums maksā tik un ne mazāk. Nereti saka: „Bet mums piedāvāja lētāk”. Jā, bet ko un kādā kvalitātē jums piedāvāja lētāk? Visbiežāk šie darbinieki tiek pieņemti darbā neapdomāti – kāds iesaka. Šie darbinieki, pat ja ir mācījušies mārketingu, šajās lietās ir neizglītoti, jo augstskolās to nemāca. Man nekas cits neatliek, kā viņus izglītēt – sēdinu mašīnā, braucam kopā uz ceļiem, lai parādītu, kādas ir darbības un kā tas viss top. Lai viņi saprot, ka nevar piezvanīt un pateikt: „Normund, man vajag rītā.” Tā nevar, jo tehnoloģiskais process aizņem vismaz 3 dienas. Dažreiz ir klienti, kas nesaprot un negrib saprast, tad es esmu sliktais – „tu to nespēj”. Citi, kas uz ātro viņu vēlmēs realizē, parasti to dara nekvalitatīvi, tas ir brāķis.

Kādi pēc Tavām domām jābūt labai biznesa dāvanai?

Lai tas, kas dāvina, būtu ļoti pārliecināts par savu dāvanu un viņam būtu prieks to dāvināt. Savukārt, tam, kas saņem šo dāvanu, ir jābūt priecīgam un gandarītam. Tas ir galvenais, tad dāvana ir laba.

Godīgi sakot, jo bagātāks uzņēmums, jo nabadzīgākas dāvanas izvēlas – pēc iespējas lētākas. Viņi uzskata, ka nav nepieciešams tērēt naudu, lai par sevi atgādinātu, lai atstātu kādu piemiņu.

Tas ir saprotams. Bet tomēr?

Lai process nevelkas septiņus mēnešus un pat ne divus. Kaut gan katrā konkrētajā gadījumā tas ir savādāk.

Katrā uzņēmumā ir kāds atbildīgais cilvēks – projektu vadītājs, mārketinga speciālists, kas nereti ir ļoti neizglītoti. Šiem cilvēkiem ir vājas zināšanas ne tikai savā jomā, bet viņš neko nesaprot no tā, kā strādājam mēs. Viņam, atnākot pie mums, mērķis ir tikai kaut ko izdarīt, lai varētu atskaitīties priekšniecībai. Šie cilvēki lēmumus nepieņem, viņi tos aiznes savai vadībai, bet no viņa stāstītā ir atkarīgs, kāds būs vadības lēmums, tas ir, kā viņš pasniegs mūsu piedāvājumu, tāda būs vadības izvēle. Un šeit parādās tā psiholoģija. Kā es sevi pasniegšu, kā pratišu ar šo cilvēku komunicēties un ieinteresēt, lai viņš nopērk no manis. To es panāku dažādi - vai ar kaut kādiem labumiem, vai ar attieksmi, vai arī izmantojot kaut kādus citus knifus. Vadītājs nezina nianšes un viņam nav laika iedziļināties. Un viņš arī neiedziļinās un paļaujas uz savu speciālistu. Šis vidusposma cilvēks ir vajadzīgs, jo vadītājam galva pārkarstu, ja vēl ar šīm lietām būtu jānodarbojas. Šie darbinieki ir vajadzīgi un pat ļoti, bet viņiem ir jābūt izglītotiem!!! Ja tā nav, tad man viņiem ir jārāda, kā notiek viss

Kāda ir bijusi oriģinālākā dāvana, ko esat gatavojuši pēc klientu pasūtījuma?

Piemēram, tos pašus mobilos telefonus esam ar roku apgleznojuši. Katrs telefons kā mākslas darbs, katrs individuāls. Tie bija *Nokia* telefoni, bet to nepasūtīja *Nokia* pārstāvniecība. Tas bija cits klients. Jā, tie bija pilnīgi ekskluzīvi telefoni, tā kā automašīnas apkrāso, tā arī telefonus. Izmantojām speciālas tehnoloģijas - krāsojām un lakojām - *tjūninga* mobila telefons. Mums to patika darīt, un klients bija apmierināts. Domāju, ka arī dāvanas saņēmēji bija priecīgi un patīkami pārsteigti.

Vai pats tu saņem biznesa dāvanas?

Nē!

Nē?

Tiešām, nē! Es neesmu saņēmis ne uz dzimšanas dienām, ne no klientiem, ne sadarbības partneriem. Kādreiz kā pateicību esmu saņēmis konjaka pudeli, bet tā nav dāvana.

Jā – kurpnieks bez kurpēm!





**Saruna ar Gitu Jēkabsoni, "SIA Lattelecom",
mārketinga daļas ražošanas nodaļas vadītāja**

Ko Tavā skatījumā nozīmē „Biznesa dāvana”?

Manā izpratnē tas ir uzmanības apliecinājums vai pateicība par labu sadarbību, ko pasniegt klientiem, sadarbības partneriem. Tā var būt praktiska lieta, ar lietišķu, oficiālu pielietojumu, bet var būt arī netaustāma, vien emocionāli baudāma - piemēram, esam dāvinājuši biļetes uz *Summer Time* un Ineses Galantes koncertiem. Tā var būt kā pateicība par jau notikušu vai arī kā labs vēlējums cerībā uz vēl tikai plānoto sadarbību. Iepazīstoties

ar partneri, var pasniegt oficiālu, lietišķāku dāvanu, taču, ja sadarbība ir bijusi ilgstoša, tad dāvana var kļūt gan vērtīgāka, gan personiskāka. Noteikti dāvana ir arī uzņēmuma reklāma, tāpēc ir būtiski, cik gaumīgi uz dāvanas vai *komplimentu kartē* ir attēlots uzņēmuma logo – lai tas nebūtu uzbāzīgs, tomēr atgādinātu par dāvinātāju. Tomēr vissvarīgākais attiecību veidošanā ir profesionāla sava darba veikšana un augsta atbildības sajūta par uzticēto. Ja tās nav, tad jebkura dāvana būs nepatīkama un šķitīs vien liekulīgs žests. Savukārt, ja sadarbība ir veiksmīga un kopīgs darbs dod gandarījumu, tad iepriecinās pat sniega pika.

Kas ir tie cilvēki, kas tiek sveikti tādos svētkos, kā Ziemassvētki, Jāņi u.c.?

Svētkos savus sadarbības partnerus atceramies jo īpaši. Tie ir uzņēmumi, kuri atbalsta un palīdz realizēt *Lattelecom* ieceres un vajadzības. Protams, runājot par sadarbības partneriem, mēs nerunājam tikai par uzņēmumiem, bet par konkrētiem cilvēkiem, kas tajos strādā un ar savu entuziasmu, pieredzi, profesionalitāti atbalsta mūsu vajadzības. Ikvienā uzņēmumā pretī ir cilvēki, uz kuriem paļaujamies, kuriem uzticamies, un kuriem esam pateicīgi par ieguldīto darbu. Ikdienā pateiktajam „paldies” ir liela nozīme, tomēr svētku reizēs īpaši vēlamies kaut ar nelielu, bet sirsnīgu dāvanu paust savu attieksmi un novērtējumu šo cilvēku darbam. Arī klientiem uz svētkiem pasniedzam sava veida dāvanu, piemēram, tarifu atlaides vai bezmaksas sarunas minūtes. Lielākos klientus klientu vadītāji parasti apsveic personīgi.

Kādos svētkos sveicat?

Gada nogale ir laiks, kad pārdomājam, kāds bijis aizvadītais gads, atceramies, izvērtējam un novērtējam. Ne velti to bieži sauc par pateicības laiku – arī mūsu uzņēmumā Ziemassvētki ir pateicības laiks, tāpēc šajos svētkos apsveicamo pulks ir vislielākais. Otrs dāvanu gatavošanas periods ir Līgo svētki un Jāņi.

Kas tiek ņemts vērā, izraugoties dāvanu?

Viens no būtiskākajiem kritērijiem ir, lai dāvana asociētos ar mūsu uzņēmumu. Ja līdz šim *Lattelecom* cilvēkiem galvenokārt asociējās ar mājas telefonu, tad pēdējo gadu laikā uzņēmuma sniegto pakalpojumu sfēra ir ļoti ievērojami paplašinājusies, no standarta telekomunikāciju pakalpojuma sniedzēja esam pārgājuši uz IT pakalpojumu sniegšanu, un šīs izmaiņas atspoguļojam arī praktiskās un noderīgās dāvanās, piemēram, pasniedzot oriģināli iesaiņotus USB datu nesējus, e-paraksta kartes lasītājus, datorpeles. Tomēr liela nozīme ir arī klasiskajām dāvanām, kas noder vienmēr - labas pildspalvas, lietussargi, kā arī netradicionālām un oriģinālām dāvanām. Sadarbībā ar ārvalstu partneriem dodam priekšroku dāvanām, kurām raksturīga latviskā izcelsme, piemēram, pirts slotiņām un ar roku austiem līnu pirts dvieļiem.

Kāds ir lēmumu pieņemšanas process par to, kam un ko dāvināt?

Savus priekšlikumus par dāvanām var iesūtīt ikviens uzņēm-



ma darbinieks, bieži labas idejas nāk no klientu vadītājiem vai attiecīgā klientu segmenta mārketinga vadītājiem, jo tieši viņi vislabāk pazīst savus klientus un sadarbības partnerus.

Kas ir tie cilvēki vai cilvēks, kas pieņem šādu lēmumu?

Gala lēmums par dāvanām tiek pieņemts mārketinga speciālistu sanāksmē, kur tiek izvērtēti priekšlikumi un pārrunāta gan pozitīvā, gan varbūt dažkārt ne tik pozitīvā pieredze par kādu konkrētu dāvanu. Viedoklis tiek lūgts arī uzņēmumu vadītājiem.

Kā tiek atrastas un pirktas izvēlētas dāvanas?

Standarta dāvanas iegādājamiem uzņēmumos, kas specializējas šādu pakalpojumu sniegšanā. Tas ir ērtākais un vienkāršākais ceļš. Taču šajos gadījumos jāreķinās, ka arī citi uzņēmumi var pasniegt saviem klientiem tādu pašu dāvanu. Tāpēc sevišķiem gadījumiem īpaši piestrādājam, lai mūsu pasniegtās dāvanas

kolektīvā izbraucienā ar laivām, bija salasījuši mūsu uzņēmuma Klientu apkalpošanas daļas darbinieki. Arī šim linu maisiņam pievienojām vēstulīti ar stāstu par to, kā vācām liepziedus un piedomājām, lai aukstajos ziemas vakaros, malkojot tēju, nāk prātā vasara, saule, bišu sanoņa liepu zaros, un lai kļūst siltas gan kājas, gan domas. Un atkal jau dāvanas izmaksas nebija augstas. Vienīgā vērtība bija pašu roku darbs, izdoma un patiesa vēlme iepriecināt. Tāpēc kā kritērijs labai dāvanai, pirmkārt, ir personīgā attieksme, tad oriģinalitāte un praktiskais pielietojums.

Kādas dāvanas Tu pati esi saņēmusi?

Gan klasiskās standarta dāvanas – pildspalvas, lietussargus, kalendārus, šallītes un lakatiņus, gan netradicionālākas – biļetes uz teātra izrādi, koncertu, no sarkanajiem čili pipariem gatavotu kaklarotu ar vēlējumu, lai dzīvei nekad nepietrūkst asuma.

Sadarbībā ar ārvalstu partneriem dodam priekšroku dāvanām, kurām raksturīga latviskā izcelsme, piemēram, pirts slotiņām un ar roku austiem linu pirts dvieļiem.

būtu neatkarīgas. Un tas iespējams tikai tad, ja ideja dzimst mūsu pašu vidū un profesionāļiem uzticam vien to materiālizēšanu.

Kādam būtu jābūt Labai biznesa dāvanai?

Ir tādi viedi vārdi, ka par naudu var nopirkt zāles, bet nevar nopirkt veselību; par naudu var nopirkt grāmatas, bet nevar nopirkt gudrību. Manuprāt, to var attiecināt arī uz dāvanu. Ne jau naudā slēpjas tās vērtība. Mīļākās un sirsnīgākās dāvanas naudas izteiksmē parasti ir tās lētākās, bet tu paņem to rokā un jūti: jā, dāvinātājs tajā ir ielicis tik daudz no sevis, un tavā apziņā šī dāvana kļūst visdārgākā. Piemēram, viena no dāvanām, ko pasniedzām pagājušajos Ziemassvētkos, bija ar logo rotātā kartona papes kastītē salmos ieguldīta medus burciņa ar šūnu medu un klāt maza, sirsnīga vēstulīte ar stāstu par to, ka bitei, lai savāktu vienu kilogramu medus, jāpmeklē ap 10 miljoniem ziedu un jānolido attālums, kas apmēram desmit reizes pārsniedz zemes apkārtmēru pa ekvatoru. Tik daudz nenogurstoša entuziasma, darba un rūpju – laikam tāpēc medus ir tik salds. Tā nebija dārga dāvana naudas izteiksmē, bet tieši pasniegšanas veids un sirsnīgais, aizkustinošais stāsts par biti visvairāk saviļņoja dāvanu saņēmējus. Vēl personiskāka dāvana bija linu maisiņš ar liepziedu tēju, ko kādā karstā vasaras nedēļas nogalē, dodoties

Kura no tām Tev ir patikusi vai noderējusi?

Man ir patikušas visas dāvanas, ko esmu saņēmusi. Protams, cita ir interesantāka, cita ne tik ļoti, bet nekad nav bijis tā, ka dāvana atstātu mani vienaldzīgu vai pat izsauktu negatīvas emocijas.

Kura dāvana ir bijusi visoriģinālākā?

Visvairāk palikusi atmiņā dāvana, ko saņēmu no sadarbības partneriem vārda dienā – ļoti oriģināli noformēta karte, kas deva iespēju SPA salonā apmeklēt pēdu masāžu. Toreiz tas bija pirmais SPA salons, kas tikko atvērts, un par tādu pēdu masāžu es nebiju lasījusi, kur nu vēl izbaudījusi. Dāvana bija tiešām ļoti jauka un emocionāla – visa atmosfēra, skaistās telpas, viscaur izbārstītās rožu ziedlapiņas, zaļu tēja, mūzika, perfektā personāla attieksme – atmiņā joprojām ļoti pozitīvas emocijas un iespaidi. Tomēr no dāvinātāja viedokļa, izšķiroties par tādu oriģinālu piegājienu, ir jāuzņemas zināms risks, jo dāvinātājs nekad nevar būt drošs, vai salona darbinieki būs gana profesionāli, atsaucīgi, galanti – diemžēl pakalpojumu cenas nebūt negarantē pakalpojumu kvalitāti.

Kopumā jāatzīst, ka dāvanas gatavošana un pasniegšana man dod lielāku prieku, nekā saņemšana. Hm... Es tagad aizdomājos, nez, vai citiem arī ir tāpat? (Smaida)





Saruna ar Aivaru Kraukli, *Nokia* mobilo tālrunu tirdzniecības vadītāju Latvijā

Kas tavā skatījumā ir biznesa dāvana?

Jāmēģina definēt - tā ir dāvana, ko pasniedz viena uzņēmuma darbinieks otram, un šos cilvēkus saista darba attiecības. Tā var būt arī dāvana uzņēmumam apaļā jubilejā vai dāvana valsts svētkos. Parasti dāvanas tiek pasniegtas Jāņos, Ziemassvētkos, Lieldienās. Tas var būt arī apsveikums dzimšanas dienā. Var uzdāvināt vienkārši suvenīru. Došanās kopīgā ceļojumā arī var būt dāvana.

Kāds ir tavs viedoklis, vai biznesa dāvanas ir vajadzīgas?

Dāvanas vienmēr ir patīkami saņemt. Man ir grūti pateikt, cik lielā mērā tiek iespaidoti lēmumi, ja tiek kaut kas dāvināts. Un kā veidotos attiecības, ja neko nedāvinātu. Tomēr, tas ļoti palīdz attiecību uzturēšanai. Starp citu, ir uzņēmumi, kur ir noteikts, ka darbinieki nedrīkst pieņemt dāvanas. Starptautiskajām kompānijām ir dažādas politikas. Tā tas ir arī Latvijā. Tas ir tādēļ, lai netiktu iespaidots lēmums par labu dāvanas devējam, tāpat kā tas ir valsts iestādēs.

Dažās kompānijās ir jāatskaitās vadībai par saņemto dāvanu. Kopumā vērtējot, es uzskatu, ka dāvināšana ir svarīga un vajadzīga, lai apliecinātu cieņu.

Kā ir jūsu uzņēmumā – vai bieži pasniedzat dāvanas?

Jā, mums ir vesels iekšējais veikals, kur var pasūtīt dažādas dāvanas, sākot ar atslēgas piekariņu, kas maksā dažus eiro centus, līdz dārgām un ekskluzīvām dāvanām, kas domātas īpašiem gadījumiem. Šeit var atrast pat dažādu Eiropā pazīstamu mākslinieku un dizaineru darbus ar *Nokia* zīmolu.

Šis iekšējais veikals – kur tas atrodas Latvijā vai Somijā?

Tas ir starptautisks, vismaz Eiropas reģionam. Man tikai jāatver mājas lapa un jāizvēlas dāvana atbilstoši dāvināšanas gadījumam ar *Nokia* zīmolu, un tās visas atbilst mūsu uzņēmuma stilam.

Tur ir dažādi suvenīri. Ja vēlamies dāvināt kaut ko Latvijai raksturīgu, tad mums tas ir jāpasūta vai jāpērk citur.

Tas ir mūsu vajadzībām izveidots iekšējais interneta veikals. Tur ir atrodamī dažādi nieciņi, ir arī īpašas kolekcijas. Piemēram, *Nokia* atbalsta snovbordus un tādēļ ir daudz lietu, kas saistās ar šo sporta veidu, bet tās visas ir ar *Nokia* simboliku. Šeit ir atrodamī aksesuāri dažādām telefonu modeļu kategorijām. Vienību skaits ir liels, tie noteikti ir vairāki simti.

Kas ir tās lietas, ko tu izvēlies kā dāvanu no visa šī lielā klāsta? Ko tev patīk dāvināt citiem?

Es laikam nenosaukšu konkrētas lietas, bet atklāšu, pēc kāda principa to daru. Izvērtēju un izvēlos tādu dāvanu, kas, manuprāt, būs praktiski izmantojama lieta. Man pašam nepatīk saņemt nevajadzīgas lietas. Kad braucu ceļojumos, es nekad nepērku suvenīrus, lai tie pēc tam nemētājas. Tas vēlāk rada problēmas mājās, kad ir lietas, kas īsti nav vajadzīgas, bet ārā mest arī ir žēl. Tādēļ arī dāvinot izvēlos lietas, kas varētu noderēt.

Kādas dāvanas izvēlēties šiem Ziemassvētkiem?

Mūsu veikalā ir īpaša Ziemassvētku kolekcija – tematiska. Izvēlējos dažādas vajadzīgas lietas, kas atbilst konkrētā cilvēka interesēm.

Vai nav gadījies tā, ka tu meklē dāvanu šajā interneta katalogā, bet nekas nepatīk?

Nē, vienmēr ir bijis, ko atrast.



Vai apdāvināmo personu sarakstu sastādi pats?

Mums ir saraksts, kurus uzņēmumus vēlamies apsveikt. To sastādām visi Latvijas biroja darbinieki kopā, jo katram savā jomā ir saskare ar klientiem. Mums nav daudz darbinieku. Visi mēs šeit Latvijā esam vadošie, mēs nevadam cilvēkus, bet vadām biznesu. Mūsu vadība ir Somijā. Tā ir mūsu uzņēmuma struktūra. Pirms katriem svētkiem sarakstu pārskatām un veicam korekcijas, jo vienmēr kaut kas mainās.

Domāju, ka citās ārvalstu kompānijās ir tāpat, ka sarakstu sastāda, atbildīgie darbinieki, bet to apstiprina vadība.

Kādas biznesa dāvanas tu esi saņēmis?

Pārsvarā tas ir svētkos, kā jau minēju. Jāņos parasti tiek dāvināts kaut kas atbilstoši tematikai. Visbiežāk, tie ir pārtikas produkti, dzērieni. Ziemassvētkos ir uzņēmumi, kas dāvina nākamā gada laika plānotāju. Diemžēl es laiku plānoju citādi – elektroniski. Bet, ja tas ir labs, tad gribas to izmantot.

kā tas ir izgatavots, ir ļoti īpaši. Izskatās, ka iekšā ir arī pats dzēriens, ja to kustina, tad šķidrums skalojas. Šis mākslas darbs stāv mums redzamā vietā, to neesam nekur nobāzuši. To noteikti ir darinājis kāds mākslinieks. Visām lielajām firmām ir dārgās biznesa dāvanas, kas ir dizaina priekšmeti.

Kura dāvana ir bijusi praktiski visnoderīgākā?

Man vairāki uzņēmumi ir uzdāvinājuši vīna pudeļu attaisāmos. Diezgan bieži tos lietoju mājās. Vēl es lietoju pildspalvas. Ļoti patīk labas pildspalvas.

Pildspalvām piemīt īpašība pazust.

Nē, man tās nepazūd. Es tās izrakstu un kad viena tukša, tad ņemu nākošo.

Kādas ir bijušas nepraktiskas dāvanas?

Kā jau teicu – jebkura dāvana ir cieņas apliecinājums, tādēļ es negribētu nosaukt dāvanu par nepraktisku.

Es uzskatu, ka tie cilvēki, kas kaut ko dāvina, ir jāciena, jo viņi ir centušies un domājuši par to, ko dāvināt un tieši kuram cilvēkam. Tas ir ieguldīts darbs.

Tad tomēr dažreiz tu šo dāvanu izmanto?

Nē, nē es neizmantoju, bet kādam atdodu. Uz papīra es neko nerakstu.

Es piekřrtu vecajam teicienam – „Dāvinātam zirgam zobos neskatās!”

Es uzskatu, ka tie cilvēki, kas kaut ko dāvina, ir jāciena, jo viņi ir centušies un domājuši par to, ko dāvināt un tieši kuram cilvēkam. Tas ir ieguldīts darbs. Tās ir rūpes un pozitīva attieksme, kas ir ļoti nozīmīga. Tas, ko viņi ir izdomājuši un realizējuši, katrā gadījumā ir savādāk – citreiz veiksmīgāk, bet citreiz mazāk veiksmīgi. Bet katrā gadījumā tas ir cieņas apliecinājums no viņu puses, līdz ar to viņi ir pelnījuši saņemt to pašu preti.

Vai esi saņēmis kādu ļoti oriģinālu dāvanu?

Liendienās viens uzņēmums mums, visiem darbiniekiem, uzdāvināja speciāli veidotas milzīgas keramikas olas. Ļoti dekoratīvas. Tas bija oriģināli. Mēs visi tās salikām vienkopus un tagad tās stāv mūsu birojā un visus priecē. Tas izskatās ļoti interesanti.

Ir vēl viena īpaša dāvana, kuru saņēmu sen, kad strādāju iepriekšējā darba vietā. Tas ir skaists dizaina priekšmets, kaut arī ir firmas *Coca - Cola* reklāma – tāds kā ledus gabals, kurā it kā iesalusī *Coca - Cola* pudele. Var būt, tā neizklausās, bet tas izskatās ļoti skaisti un interesanti. Tāpēc tas glabājas mājā uz plaukta. Ļoti oriģināls risinājums: ir firmas zīmols, bet tas veids,

Kā Tu vērtē to, ka uz dāvanas ir dāvinātāja uzņēmuma zīmols? Daudz ir dzirdēts – „Ja nebūtu zīmola, tad es to lietotu”.

Tas ir atkarīgs no lietas. Piemēram, mums ir iespēja pašiem valkāt kreklus no *Nokia* veikala ar mūsu zīmolu, bet es to nedaru – man ir svarīgi kreklu nopirkt tādu, kāds man patīk. Daudzi dāvina T – kreklus ar zīmolu, bet es tos velku tikai mājās vai ziemā apakšā zem krekla, līdz ar to dāvinātājas firmas zīmols man netraucē. T- kreklis neatbilst manam ģērbšanās stilam.

Arī uz pildspalvām uzdrukātais zīmols mani netraucē.

Kādu īpašu Ziemassvētku dāvanu esi saņēmis?

Grūti atcerēties. Īpašu neko neatceros. Dāvanas esmu saņēmis daudz, bet oriģinālas neesmu. Bet, tas nemaz nav tik svarīgi. Galvenais ir saņemtais cieņas apliecinājums.

Tavs ieteikums izvēloties dāvanu?

Nauda nav galvenais izvēloties dāvanu. Manuprāt, svarīgi, ka vispār tevi atceras un par tevi domā. Ir jauki, ka ir cilvēki, kas vēlas dāvināt un atceras tos, ar ko ir sadarbojušies un izrāda uzmanību, cieņu. Ir pareizi, ja dāvana saskan ar kompānijas vērtībām vai ar kaut ko tādu, kas tieši asociējas ar šo uzņēmumu.



A/S „SIEMENS” VADĪBAS MODELIS.

Žanete Tauriņa Izglītības zinātnes maģistrs Izglītības vadības zinātņu doktorante Latvijas Universitātē

Organizāciju un uzņēmumu darbinieku, un augstākā menedžmenta kompetenču mērījumi ir nepieciešami, lai mācīšanos organizācijā turpinātu veidot kā sabiedrību ietekmējošu procesu, kas atrodas savstarpējā mijiedarbībā ar sabiedrību, jo pieaugušo mācīšanās savā darba vietā ir raksturīga ne tikai konkrētajai darba videi, tā ir saistīta arī ar sociālās psiholoģijas, menedžmenta teorijas, socioloģijas un citu zinātņu teoriju izmantošanu.

Tādēļ definētās menedžmenta kompetences ir ļoti nozīmīgas darbinieku tālākizglītībā, jo tiek fiksētas ne tikai esošās, bet arī iztrūkstošās zināšanas, prasmes, iemaņas, pieredzes un kvalifikācijas.

Tālākizglītības procesu organizēšanā ir būtiski apzināties katra pieaugušā kā indivīda konkrētās vajadzības pēc savu kompetenču attīstīšanas, kas nosaka arī turpmāko formālās vai neformālās izglītības izvēli.

Pētījuma atslēgas vārdi: Virzība (*Drive*), degpunkts (*Focus*), vadības kompetences, vadības modelis, ietekme (*Impact*), vadīšana (*guide*).

Pētījuma attīstītāji: A/s „Siemens” korporatīvais personāls.

Kompetences definīcija: Ņemot vērā situāciju, ka kompetences var definēt ļoti dažādi, un šobrīd nav neviena zinātniski pamatota kompetenču definīcija, *Siemens* izvirzīja savu kompetenču definīciju.

Kompetences ir:

- no vienas puses - novērojamas attieksmes;
- tās ietver individuālas zināšanas, pieredzes un spējas,
- kā arī aptver kolektīvās kompetences (komandas, procesu organizācijas kompetences),
- kas ir tiešā saistībā ar sasniegumiem, augstākiem par vidusmēru
- un kas noder kā priekšrocība organizācijas zinātniskajai konkurencei.

A/s „Siemens” (Mīnhene, Vācija) vadības modeļa pamatā (1., 212.) ir kompetenču apkopojums, un tā mērķis ir radīt priekšnoteikumus veiksmīgai uzņēmējdarbībai un izcilām biznesa stratēģijām, kas realizējamas ar starpkulturālu kompetenci, mērķtiecīgu darbību, skaidriem un nepārprotamiem (transparentiem) vadības standartiem, konsekventu personāla attīstību. Vadības attieksmes ir atšķirīgas dažādās kultūrās un zemēs. Bet no vadības tās atbildības jomā vienmēr tiek gaidīti izcili ieguldījumi finansu rezultātos, augsti motivēti darbinieki, apmierināti klienti un efektīgi procesi. *Siemens* vadības modeli šīs visas rezultātu jomas ir definētas.

Siemens kompetenču modelis ir orientēts uz individuālu, daļēji funkcionāli - specifisku mērķu savstarpējo saistību. *Siemens* vadības nozīmīgākā daļa ir uzņēmuma vadības modelis, kas sastāv no daļām: vadības rezultāti un vadības potenciālās⁵ spējas.

Pakāpeniskā secībā *Siemens* ir radījis integrētu vadības sistēmu *AVA* (Attīstība, Veicināšana, Atzinība) – (*integrierte Führungssystem EFA – Entwicklung, Förderung, Anerkennung, vāc.*), kuras pamatā ir pamatprocesi:

- Vadības un veicināšanas procesu konsistence;
- Kompetenču menedžments un mērķu saistība ar individuālo panākumu optimizēšanu.

Jaunā vadības sistēma tika veidota 20 gadus, sākot ar 1977. gadu, kad risinājās intensīvs dialogs starp darbiniekiem un vadību par darba rezultātiem, negatīviem un pozitīviem ietekmes faktoriem uz panākumiem un tālāko darbību.

No 2001./2002. gada *Siemens* vadības modelis tiek lietots arī starptautiskajā aprītē.

Uzņēmuma jaunās attīstības mērķi:

- Viennozīmīgi veiksmīgi orientēta uzņēmējdarbība un biznesa izcilāko stratēģiju⁶ izmantošana;
- Starpkulturāla darbība;
- Cieša saistība ar mērķiem un atbilstīgo vadības sistēmu;
- Vienkārši un skaidri saprotami standarti izcilai vadībai;
- Individuālās vadības panākumu caurskatāmības nodrošinājums un kāpinājums;
- Konsekventas prasības un personāla attīstība un vadības panākumu bāzes;

Siemens modeļa integrācija visā pasaulē jaunradītajās a/s struktūrās.

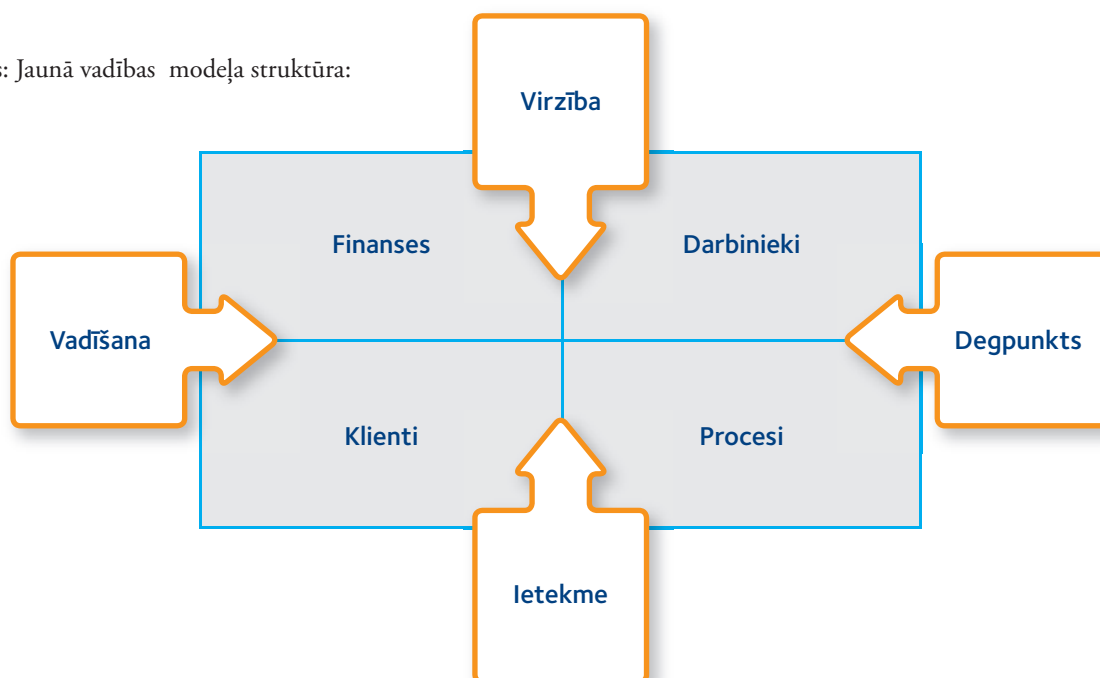
Siemens radītā jaunā vadības modeļa struktūra (1.attēls):

Šajā attēlā atspoguļotās kategorijas pamatā ir *Balanced Scorecard* (BSC). „*Balanced Scorecard*” - ir veids, kā izveidot uzņēmuma vīziju un stratēģiju no sekojošiem rādītājiem, - klienti, darbinieki, procesi un finanses, organizācijas panākumu mērījumu virzienā. Tie liek vadības spēkiem meklēt līdzsvaru starp ilglaicīgu, uz vērtībām orientētu stratēģiju un atbilstīgiem īslai-





1.attēls: Jaunā vadības modeļa struktūra:



2.attēls: Vadības spējas/ capabilities

	• Ātri augošs, ārējam tirgum atvērts • Orientēts uz jaunām uzņēmējdarbības idejām • Uzņēmējdarbības ideju attīstīšana • Inovatīvu un uz vīzijām orientētu ideju radīšana
	• Kompleksi vadīt un virzīt lietu attiecības • Saskatīt situācijas no abstraktās perspektīvas • Reizē arī domājot un risinot konkrētās robežās • Atbilstīgi veiksmīgai stratēģijai attīstīt pasākumu plānus
	• Pārliecināt citus un iegūt viņu uzticību • Sadarboties ar labākajiem iekšējiem un ārējiem partneriem no dažādām kultūrām • Būt godīgam un mērķtiecīgam • Iedvesmot citus
	• Izskaidrot virzību • Atbalstīt darbiniekus, attīstīt potenciālu un rūpēties par to • Radīt motivētu un izaicinošu (uz panākumiem orientētu) atmosfēru komandā



cīgiem pasākumiem.” (2., 37.)

Biznesa modelis un profesionālā personāla instrumentārijs tādā veidā ir papildinājis viens otru, un ir padarījis iespējamu mērķu sadalījumu. Šie četri darbības lauki ir savstarpēji saistīti un iedarbīgi.

Spējas, ko *Siemens* (1.,216.) sagaida no katra vadītāja, ir iedalāmas četrās kategorijās: virzība (drive); degpunkts (fokus); ietekme (impact); vadīšana (guide). Virzība, lai radītu iniciatīvu; degpunkts - attīstībai un panākumu stratēģijām; ietekme, lai iegūtu partnerus kopīgai darbībai un ideju virzībai; vadīšana - komandas vadībai. Raksturīgs ir jauktas kompetenču un uz stratēģijām orientētu definīciju apkopojums. (2 attēls)

Četras spēju kategorijas ved pie *Siemens* kompetenču modeļa, kas sastāv no trīs daļām: zināšanas, pieredze un spējas (3. attēls) Bez savas komandas iejūsmas un saistības ar to vadība nespēj viena sasniegt izvirzītos mērķus.

Augsta darbinieku motivācija ir obligāts mērķis *Siemens* vadības modeļa rezultātu sadaļā „darbinieki”, līdzīgi kā apgrozījuma, rezultātu un uzņēmējdarbības vērtību orientācija sadaļā „finan-

ses”. Tādēļ vienreiz gadā darbinieki tiek aptaujāti par 10 svarīgākajiem darbinieku motivācijas indikatoriem. Pēc tā, cik cieši ir saistīta darbinieku motivācija un vadības attieksmes, tiek mērīta vadības sasniegumu orientācija uz rezultātu un kā tā ietekmē katru no darbiniekiem. Informācijas avoti ir vai nu tieša darbinieku aptauja vai arī *Siemens* vadības saruna ar darbiniekiem kā moderēts atgriezenisks process.

Cik lielā mērā vadība izmanto darbinieku vadīšanai četras iepriekšminētās spējas, tiek pārrunāts augstākās un jaunizveidotās vadības integrētās vadības sistēmas AVA (Attīstība, Veicināšana, Atzinība) sarunās. Pārrunātais novērtējums tad arī ir pamats tālākai vadības kompetenču izveides karjeras attīstībai.

Avots:

1. John Erpenbeck. Lutz von Rosenstiel. Handbuch Kompetenzmessung.-Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003. - 641 lpp.

2. Claudia Kostka; Annette Mönch. Change Management.- Carl Hanser Verlag München Wien, 2002. - 124 lpp.

3.attēls: *Siemens* kompetenču modelis:

Zināšanas		Pieredze	
• Tehnikas • Tehnoloģijas • Metodes • Profesionālas zināšanas	• Uzņēmējdarbības procesi • Produktu rašanās • Piedāvājuma-/pasūtījuma virzība	• Darba pieredze • Projektu pieredze • Vadības pieredze • Starpkulturālā pieredze	
	• Tirgus • Noieta tirgus • Sagādes tirgus • Produkti		
17 spējas			
Iniciatīva Orientācija uz panākumiem Radošums Spēja mainīties Lēmumu pieņemšanas spējas	Gatavība mācīties Spēja mācīties Stratēģiskā domāšana Izmaņa plānot un organizēt	Realizācijas spējas Komunikācijas spējas Spēja sadarboties Orientācija uz klientu	Motivācijas spējas Mācīšanās un citu profesionālā audzināšana (coaching/mentoring) Spēja iejusties
Virzība	Degpunkts	Ietekme	Vadīšana



COACHING- VADĪTĀJA INSTRUMENTS



Santa Līce-Krūze

Psiholoģijas zinātņu maģistrs
Vadības zinātņu un mārketinga
eksperte

Coaching ir tehnika, kas palīdz sasniegt izvirzītos mērķus un attīstīt savu potenciālu.

Coachin – process, kurš virzīts uz mērķu sasniegšanu dažādās dzīves sfērās. Tā ir partnerattiecību tehnoloģija, sadarbība ar *coch* – pašam ar sevi, ar apkārtējo pasauli.

Kas tas ir *coaching*?

Coaching ir tehnika, kas palīdz sasniegt izvirzītos mērķus un attīstīt savu potenciālu.

Coachin – process, kurš virzīts uz mērķu sasniegšanu dažādās dzīves sfērās. Tā ir partnerattiecību tehnoloģija, sadarbība ar *coch* – pašam ar sevi, ar apkārtējo pasauli.

Coaching palīdz personībai pārvarēt iedomātos savu iespēju „rāmjus”.

Coaching ir viens no instrumentiem, lai palīdzētu attīstīties arī citiem.

Pašlaik *coaching* tiek plaši pielietots un tiek izmantots dažādās jomās: dzīves *coaching*, sevis *coaching* (*selfcoaching*), karjeras *coaching*, partnerattiecību *coaching*, komandas *coaching*, vadītāju *coaching* u.c. Pat psiholoģijā veidojas jauns virziens – *coaching* psiholoģija.

Latvijā populārākie ir personības *coaching* (dzīve, karjera) un vadītāji kā *coach*.

Šo vārdu „*coach*” sāka lietot 1889.gadā kā variāciju sporta trenera

apzīmējumam. Pirms tam, ap 1840.gadu, šis vārds tika lietots Oksfordas Universitātē, lai apzīmētu privātu pasniedzēju (*tu-tor*), kas sagatavo studentu eksāmeniem. Bet vissenākais vārda „*coach*” lietojums angļu valodā bijis sastopams apmēram ap 1500.gadu. Ar to apzīmēja īpašu ekipāžas veidu, kuru pavadīja konvojs. Viņa uzdevums bija pavadīt personu no tās vietas, kur tā atrodas, uz to, kur vēlas nokļūt. Trūkst vienotas izpratnes par to, kur šis vārds ir radies – Francijā vai Ungārijā.

Jēdziens „*coach*” apzīmē speciālistu, kurš vada *coaching*, tas ir, konsultāciju procesu. Klienta lomā var būt gan atsevišķs cilvēks, gan komanda, gan organizācija. Salīdzinot ar iepriekš minēto, varētu teikt, ka *coach* pavada (kā konvojs) cilvēku no tās vietas, kur viņš atrodas, uz tām virsotnēm un mērķiem, kur viņš vēlas nokļūt.

Coaching tiek realizēts regulāru tikšanās reižu formā, ko sauc par sesijām. Mūsdienās ļoti populāras ir arī konsultācijas pa tālruni un izmantojot e-pastu. Parasti vienas sesijas ilgums ir no 30 minūtēm līdz vienai stundai.





Atšķirības starp konsultēšanu, treniņu un mentoringu

Metode	Mērķis	Izmantošanas situācija	Ierobežojumi
Treniņš	Konkrētu, darbam nepieciešamu prasmi un iemaņu apgūšana, dažreiz attieksmes maiņa	Kad konkrēta darba veikšanai pietrūkst nepieciešamās prasmes (prezentācijas iemaņas, pārdošanas prasmes utt.)	Nepieciešama „pārnesē” no darba auditorijā uz „reālo dzīvi”. Dažreiz (ne vienmēr) ir arī individuāla pieeja
Konsultācijas	Problēmas risināšana „nopērkot” atbildi	Kad problēma skar kādu no sfērām, bet nevar atrisināt to pašā uzņēmumā, piemēram, laika, zināšanu vai citu resursu dēļ) Konsultants ir speciālists.	Jāpārdomā izdevīgums, piemēram, izdevumi. Konsultantam jābūt augsta līmeņa profesionālim. Eksistē ierobežojumi klienta kompetences paaugstināšanā.
Mentoring	Uzdevumu risināšana pieredzes apmaiņas rezultātā	Ja uzņēmumā ir darbinieki, kuri ir kompetenti attiecīgajā jautājumā. Ja nepieciešama uzņēmuma sakrātās iekšējās pieredzes nodošana jaunajiem darbiniekiem.	Tiek nodoti arī „vērtīgi” padomi, neļāgi ieradumi un tas neveicina jaunu iniciatīvu veidošanos.
Coaching	Uzdevuma risināšana, attīstot klienta patstāvību un atbildību par rezultātu.	Ja panākumu pietrūkst, jo zema darbinieku iniciatīva, atbildība un personīgā ieinteresētība. <i>Coach</i> ir speciālists par procesu nevis produktu.	Nepieciešamas <i>coach</i> prasmes. Organizācijas kultūrā ir jāatbalsta patstāvība, atbildība un darbinieku iniciatīva.

Coaching modelis

1. Vispārējās jēgas un mērķu izstrādāšana *coaching* programmai.
2. Specifisku izaugsmes vajadzību saskaņošana.
3. Detalizēta plāna sastādīšana.
4. Uzdevumu izpilde saskaņā ar plānu.
5. Veikto uzdevumu apkopojums un nākošo - efektīvāku darbību plānošana.
6. *Coaching* sadarbības noslēgums.

Coaching process var secīgi iziet visas sešas stadijas, taču visbiežāk nepieciešams vairākas reizes atkārtoti iziet 3., 4. un 5. stadiju.

Coaching procesā ļoti svarīgs ir sākums, lai klients apzinātos savus mērķus un to nozīmīgumu. Nozīmīgums - ne tikai gri-

bēšana un cenšanās. Gribēšana var būt tikai nelietderīga spēku izšķiešana. Piemēram, pacel krēslu, turi un gribi to nolikt zemē - gribi, gribi, gribi ... Spēks un enerģija iztērēta, bet rezultāta nav. Cilvēki dara tikai to, kas viņiem ir nozīmīgi.

Kāda vadītāja pieredze.

Vadītājs, kurš ļoti sen strādā ar *coaching* metodēm, stāsta par savu darbinieci Annu, ka viņas galvenais dzīves uzdevums ir atrast vīru - ārzemnieku un tad vairs nestrādāt. Taču sakarā ar to, ka uz savu mērķi viņa tikai virzās, viņai nepieciešama vide vīra meklēšanai, un šī vide ir vadītāja nodaļa uzņēmumā, kur viņa par labu darbu tiek labi atalgota (Annai nepieciešams labi izskatīties). Nepieciešami regulāri komandējumi un kontaktēšanās ar ārvalstu sadarbības partneriem (noderīgi potenciālā vīra



nolūkošanai). Lai saglabātu šo vidi, Anna radoši, enerģiski un daudz strādā.

Vadītājs: „Jā, es zinu, ka viņas mērķis nav strādāt šeit visu mūžu, bet, kamēr viņa sasniegs savu mērķi, mēs viņai nodrošinām tieši to, ko viņa pašlaik vēlas, un es esmu pilnībā apmierināts ar Anas darba rezultātiem.”

Nākošais pēc nozīmīguma ir patiesums - pirmais iemesls jeb dziļākā vajadzība. Nauda vai drošība, ko sniedz nauda?

Savu vajadzību un mērķu apzināšanās atbrīvo enerģiju. Tas nenozīmē, ka cilvēks noteikti mainīs savu mērķi, tas nozīmē tikai to, ka viņš apzināti sper nākamo soli un ir gatavs maksāt to cenu, ko iespējams mērķis prasīs. Ļoti bieži apzināties visus plusus un minusus, kas sagaida, ja sasniegsim kāroto mērķi, tomēr nevīzāties uz priekšu, pat tad, ja mērķis ir ļoti drošs un aizraujošs. *Coach* palīdzēs apzināties nepieciešamības līmeni un virzīties uz mērķi, kā arī to, kāpēc nozīmīgi ir sākt kustēties tieši tagad? Procesu var salīdzināt ar revolūciju, kad „augša” vairs nevar, bet „apakša” vairs negrib dzīvot pa vecam. Lai aktivizētu enerģiju un spēku virzīties uz mērķi, klientam jāapzinās revolucionārā situācijā viņa.

Kā vadītājs var izmantot *coaching*?

Jau personāla atlases procesā ir jāmeklē cilvēki, kas ir ne tikai augsta līmeņa speciālisti savā nozarē, bet arī emocionāli intelligenti, elastīgi, radoši un mērķtiecīgi. Jebkurā uzņēmumā, lai sasniegtu mērķus un attīstītos, ir nepieciešami kreatīvi, atvērti darbinieki, kas uzdrošinās, riskē un piedāvā oriģinālus risinājumus un ģenerē jaunas biznesa idejas. Šādus darbiniekus un elastīgu, radošu komandu var izveidot pats vadītājs, ja spēj atrastīt to potenciālu, spēku un enerģiju, kas slēpjas katra darbinieka personībā. Vadītāja ikdienas darbā galvenā nozīme ir komunikācijai ar cilvēkiem - sadarbojoties, motivējot, atbalstot un virzot. Lai arī ir mainījušās vērtības - no kolektīvisma uz individualismu, no „darba visai dzīvei” uz dažādu sfēru izmēģināšanu, pamatvērtības cilvēkam vēl aizvien ir tās pašas - būt svarīgam, nozīmīgam, vajadzīgam, būt piederīgam kādai grupai, vajadzība pašrealizēties un sasniegt savus mērķus.

Praktiski šīs vajadzības var nodrošināt darba vieta. Vadītājs, izmantojot *coaching* tehnikas, nevis tikai kontrolējot un prasot, kopā ar darbinieku saskaņo viņa un uzņēmuma mērķus, atrod darbinieka spējām, vēlmēm un interesēm pielietojumu, izveido pasākumu kompleksu, palīdz atrast resursus un atbalsta. Kopā novērtē sasniegto mērķi un izvirza nākamos.

Daudzi vadītāji uzskata, ka uzņēmumā esošās darba novērtēšanas sarunas un motivējošās pārrunas ir ļoti līdzīgas *coaching*. Izpētot detalizētāk, izrādās, ka tās ir veidotas, balstoties uz uzņēmuma vajadzībām, neņemot vērā darbinieka intereses. Darbinieki no šīm pārrunām nereti baidās kā no soda un izrēķināšanās iespējām. Dažos uzņēmumos šīs novērtēšanas pārrunas ir tikai formālas. Darbinieki to zina un jūt, līdz ar to, ja nav patiesas intereses no vadības puses, tad nav arī patiesas attieksmes no darbiniekiem. Viņi nav motivēti šādās pārrunās būt atklāti un

izklāstīt savus mērķus, nodomus.

Kas gan var būt labāka motivācija kā vide, kurā saprot, pozitīvi novērtē, kur ir izaicinājumi, kur darbinieks pats izvirza sev mērķus un uzņemas par to atbildību. Jēga un mērķis virza cilvēkus.

Kāda vadītāja pieredze

Uzņēmuma sporta pasākums, kas notiek vakarā. Uzvaras prieks, nogurums pēc sportiskām aktivitātēm un viņš atraisījis kolektīvu. Vadītājam blakus Jānis fantazē: „Eh, ja man dotu iespēju, es gan projektu A veidotu tā un tā ...” Vadītājs uzmanīgi noklausās, uzdod papildjautājumus un uzaicina: ”Pirmdien tiekamies birojā, apspriedīsim detaļas un varēsi to darīt”.

Ikdienā Jānis parasti darīja, ko lika, un ar idejām nebārstījās. Šajos apstākļos pazuda bailes, un viņš uzdrošinājās izteikties. Jānis projektu veica efektīvi, un turpmākā sadarbība ar Jāni vadītājam bija ļoti veiksmīga. Vadītājs šī gadījuma rezultātā pievērsa daudz lielāku uzmanību visiem darbiniekiem, arī tiem, kas parasti kļuvis.

Izmantojot *coach* kā instrumentu uzņēmumā, pastāv vairākas iespējas: vadītājs kā *coach*, vai arī izvēlas *coach* ārpus uzņēmuma, vai arī māca darbiniekus veikt sevis *coaching* (*selfcoaching*).

Diemžēl pastāv bīstamība, ka darbinieki *coaching* laikā vai pēc tā var aiziet no uzņēmuma, ja tas neatbilst viņu mērķiem vai darbiniekam nav iespējams neko mainīt, un uzņēmuma kultūra ir ļoti ierobežojoša.

Lai vadītājs būtu efektīvs *coach*, viņam vispirms jāatmet ieradumi un stereotipi un jānodrošina vide, kura ir droša, jo vēl aizvien cilvēkos mīt dažādas bailes (bailes riskēt, izteikties, zaudēt darbu, runāt patiesību utt.).

Vadītāja kā *coach* kompetences:

1. Psiholoģijas zināšanas.
2. Grupas dinamikas izpratne un organizācijas attīstības likumsakarības. Nevis tāpēc, lai dotu padomus, bet, lai: prastu ievirzīt grupas darbu konstruktīvā gultnē, neļautu novirzīties no mērķa.
3. Ticība sev.
4. Ticība cilvēkiem un viņu pieņemšana.
5. Augsts empātijas līmenis.
6. Iekšējais līdzsvars un mērķu saskaņotība.
7. Emocionālā inteligence.
8. Laika plānošanas prasmes.
9. Analītiska domāšana.
10. Sarunas vadīšanas prasmes.
11. Prasme sniegt atgriezenisko saiti u.c.

Kad saruna ir par iespējām izmantot *coaching* tehnikas un metodes, bieži jādzird, ka tas jau ir zināms, ka tie ir tie paši „vēži citās kultiēs”. Tomēr, uzzinot vairāk, vadošie darbinieki secina, ka esošās iespējas netiek izmantotas kopumā vai arī cilvēkam tiek norādīts, kas jādara, neļaujot viņam pašam izdomāt, izvēlēties, izlemt un rīkoties.



Coach tehnikas (neliels ieskats) :

Prasme	Apraksts
Klausīšanās	Klausīšanās nozīme darbā ar cilvēkiem vienmēr tiek uzsvērtā, taču <i>coach</i> tas ir īpaši nozīmīgi, lai izdzirdētu klienta vēlmes, sapņus, vērtības, mērķus, vajadzības bailes un šķēršļus. Īpaša uzmanība jāpievērš frāzēm: „es nevaru..”, „man vajag...”, „es gribētu...” utml.
Jautājumu uzdošana	Tas ir ļoti svarīgs <i>coach</i> instruments. (Var izmantot Susan Piver „The 100 Hard Questions”) Ar jautājumu palīdzību iespējams noskaidrot, kas patiešām ir klientam svarīgi, ko viņš vēlas, kā pietrūkst, lai to sasniegtu, kādu palīdzību viņš vēlas saņemt un kādas idejas viņam ir, lai sasniegtu rezultātu.
Atzīšana un atbalsts	<i>Coach</i> ir jāpieņem katrs indivīds tāds, kāds viņš ir, jāatbalsta viņa mērķi un kopā ar klientu jāpriecejas par rezultātiem, un vienmēr par tiem jāatgādina.
Precizēšana	Saprasties var tikai cilvēki, kas runā „vienā valodā”, un tas nozīmē, ka <i>coach</i> klientam ik pa brīdim ir jāpārjautā un jāprecizē, vai viņi viens otru saprot, un abi domā vienu un to pašu.
Fokusēšana	Viena no būtiskākajām prasmēm ir likt klientam koncentrēties uz to, kas tiešām prasa uzmanību. Klienti bieži grib darboties ar visām problēmām uzreiz, taču <i>coach</i> ir jāprot novilkt robežas.
Perspektīvas atrašana	Jebkuram mērķim ir jāsaskan ar to, kā klients redz un vēlas redzēt savu dzīvi nākotnē, jāizstrādā vīzija.
Stratēģijas izstrādāšana	Tas ir mērķis, ko vēlamies sasniegt. Stratēģija - dažādu darbību kopums, kas palīdzēs sasniegt izvirzīto mērķi. Tātad tas ir, vēlamais rezultāts, nepieciešamo resursu saraksts, darbību plāns un budžets.
Padomi	<i>Coach</i> nedod padomus un instrukcijas, viņa uzdevums ir palīdzēt pašam klientam izstrādāt idejas un viņu iedvesmot. Palīdzēt ideju izstrādē, parādīt informācijas iegūšanas iespējas, kā arī to, ka iespējami dažādi situāciju risinājumi, tas ir vajadzīgs, lai rosinātu klientu domāt, nevis uzskatīt, ka problēmai nav risinājuma.
Nodrošināt jaunas perspektīvas	<i>Coach</i> uzdevums ir mainīt klienta attieksmi un neapstāties pie sasniegtā, jo vienas problēmas atrisināšana negarantē klienta attīstību ilgtermiņā, jāizvirza nākošie mērķi.
Izaicinājumi	Izaicinājumu mērķis ir nenodarīt klientam ļaunu, bet atbrīvot enerģiju. Mērķis, kurš ir viegli sasniedzams vai arī tāds, kas ir pāri pašreizējiem spēkiem - nav motivējošs.
Un citas metodes	<i>Coach</i> ieteicams izmantot visas iespējamās metodes, kas palīdzētu klientam - psiholoģijas zināšanas un tehnikas, cilvēku analizēšanas prasmes.



Divu situāciju salīdzinājums

Pirmā situācija

Uzņēmums strādāja vadītājs, kurš vienmēr uzņēmās atbildību, un visi atzina: „Uz viņu var paļauties”. Darbinieki zināja, ja viņiem radušās problēmas, viss, kas ir jāizdara, jādodas pie vadītāja, un viņš izstāstīs – kā jārikojas, pieņems lēmumu vai iztiesās, kuram taisnība. Tā viņi dzīvoja, līdz uzņēmums nonāca krīzes situācijā. Konkurenti pazemināja cenas par 20%, un pierastās darba metodes līdz ar to vairs nebija efektīvas.

„Tas nekas, mūsu vadītājs (saukts arī par tēti) kaut ko izdomās”, – tā sprieda darbinieki. Vadītāja darba diena pārvērtās. Tagad viņš strādāja 12-14 stundas, lai varētu atbildēt uz visiem jautājumiem un izskaidrot katram darbiniekam, kas konkrēti un kā jādara. Atvaļinājumā viņš nebija bijis jau piecus gadus, kopš kļuva par vadītāju. Sākumā viss izdevās, un bezcerīgā situācija sāka atrisināties, taču notika nelaime – strādīgais vadītājs nokļuva slimnīcā.

Uzņēmumam tā bija katastrofa, jo visas atbildes atradās izdarīgā vadītāja galvā – slimnīcā, bet jautājumi, savukārt, darbinieku galvās. Protams, šāda situācija ļāva viņam justies ļoti vajadzīgam un neaizstājamam, un darbiniekiem parādīja, ka viņi bez vadītāja kā „bez rokām”.

Kad viņš atgriezās no slimnīcas, kurā nogulēja tikai 3 dienas (no ārsta ieteiktajām desmit), viņš tika „ierauts vāveres ritenī” – vajadzēja steidzīgi atrisināt sarežģīto situāciju, un viņš – rakstīja, zvanīja, runāja, risināja....

Otrā situācija

Sākums ir līdzīgs. Uzņēmumā strādāja vadītājs, kurš vienmēr uzņēmās atbildību, un visi atzina: „Uz viņu var paļauties”. Darbinieki zināja, ja viņiem radušās problēmas, viss, kas jāizdara ir, jādodas pie vadītāja, un viņš izstāstīs – kā jārikojas, pieņems lēmumu vai iztiesās, kuram taisnība. Tā viņi dzīvoja, kamēr uzņēmumu piemeklēja krīzes situācija.

Vadītājs cīnījās un cīnījās ar problēmām, taču piekusa un pameta uzņēmumu, meklējot kādu mierīgāku darba vietu.

Tika pieņemts jauns vadītājs. Darbinieki, kuri bija pieraduši pie iepriekšējā vadītāja, bieži pēc tikšanās reizēm bija vīlušies.

Kad darbinieki taujāja pēc padoma, viņš jautāja pēc viņu viedokļiem, viņu idejām un situāciju risinājumu variantiem un mērķiem. Tā vietā, lai dotu gatavas instrukcijas, viņš provocēja darbiniekus patstāvīgi meklēt atbildes. Bieži vadītājs “izaicināja” darbiniekus, un ne visiem tas patika. Darbinieki sadalījās, daži uzskatīja viņu par sliktu vadītāju, daži ar interesi ieklausījās viņa jautājumos. Izpratuši situāciju un zinot, ka konkrētus risinājumus nav vērts prasīt, darbinieki sāka domāt paši un pie vadītāja tikai meklēja atbalstu savām idejām, un viņš labprāt to sniedza.

Ko viņš darīja? Pirmkārt, radīja drošu un uzticības pilnu vidi. Kad viņš uzdeva saviem darbiniekiem jautājumus, tad patiešām ar uzmanību un interesi klausījās viņu idejas, ne tikai ļāva pēc kārtas izteikties. Viņš ievēroja viņu panākumus un atzīmēja tos.

Otrkārt, ja viņam lūdza palīdzību, vadītājs jautāja: „Ko Tu gaidi no šīs sarunas?” un palīdzēja darbinieku plānu realizācijā. Ja ideja radīja šaubas, viņš nekritizēja, bet jautāja; „Kas notiks, ja...?”, „Vai jūs padomājat par...?”, rezultātā pats darbinieks izplānoja, kā efektīvāk realizēt savu plānu.

Visi zināja arī to, ka jaunais vadītājs ik pa laikam interesēsies, kā viss notiek un vai nav radušās problēmas.

Pirmā ceturkšņa rezultāti bija pārsteidzoši. Neskatoties uz konkurentu cenu pazeminājumu, darbinieki parādīja augstākus rezultātus nekā pirms krīzes situācijas.

Divas situācijas, bet atrisinājums ir viens, ja vadītājs vēlas attīstīt darbinieku potenciālu, viņu kreativitāti, iegūt ekstraordinārus risinājumus, paaugstināt darbinieku produktivitāti un izdarīt vairāk, tad jāstrādā ar *coaching* metodēm.



VIŅA FORDĪBA

Andrejs Kļaviņš

„Pārraugš! Cik negaidīts prieks! Zēni, vai saprotat? Tas ir Pārraugš; tas ir viņa fordība Mustafa Mondš! (...) Viņa fordība Mustafa Mondš! Viens no Desmit... un viņš grasījās palikt, palikt, jā, un pat runāt ar viņiem... tieši no pirmavota. Tieši no paša Forda mutes. (...) IAD uzmeta viņam nervozu skatienu. Klīda taču dīvainas baumas par to, ka Pārrauga kabineta seifā glabājoties vecas un aizliegtas grāmatas. Bībele, dzeja –
Fords vien zina, kas.”

(Hakslis, Oldess (1999) „Brīnišķīgā jaunā pasaule”. Rīga, apgāds Atēna. 46–48)

Oldesa Hakslija vienā no slavenākajiem 20. gadsimta antiutopiskajiem romāniem „Brīnišķīgā jaunā pasaule” figurē dievam pielīdzināta, mesiānistiska figūra Fords (angliski veidojas vārdu spēle: tas Kungs *Lord* kļūst par *Ford*, pārmainot tikai vienu burtu). Kā grāmatā tiek paskaidrots, tas ir 20. gadsimta inženieris un bagātnieks Henrijs Fords. Par ko gan viņš izpelnījās nokļūt grāmatā tik nozīmīga tēla lomā?





Henrijs Fords tiek uzskatīts par vienu no ietekmīgākajām personām 20. gadsimtā. Nav nekāds brīnums, jo šis jaunais inženieris radīja vienu no pasaulē lielākajām autobūves kompānijām un sāka lielā mērogā efektīvi izmantot ražošanā konveijera koncepciju, bez kuras mūsdienu industriālā pasaule nemaz nav iedomājama. Fords pierādīja, kā ražošanā var palielināt ātrumu vismaz astoņas reizes, kā arī ieviesa daudzus jauninājumus strādāšanas procesā.

Nevar nepieminēt Forda radīto T Modeli, kurš iesāka automobiļu ēru, jo beidzot auto tika piedāvāts ikviena finansiālajām iespējām, nevis bija izsmalcināta luksusa prece. Firma *Ford Motors*, kurai viņš lika pamatus, šobrīd ir trešā lielākā autobūves internacionālā kompānija, un kādu laiku ir bijusi visu pasaules turīgāko uzņēmumu top desmitniekā.

Kā tas viss sākās

Fordu ģimene bija Īru izcelsmes amerikāņi. Henrijs Fords piedzima 1863. gadā tagadējā Dierbornas pilsētā Mičiganā turīgu fermeru ģimenē. Henrijs izglītojās vienkāršā lauku skolā, un pārsvarā visu savu laiku veltīja lauku darbiem, līdz 10 gadu vecumā viņš iepazinās ar pašgājēju ar tvaika dzinēja motoru, kuru izmantoja, lai darbinātu zāģētavu. Ierīces vadītājs Freds Rēdens bija uzlicis to uz riteņiem un savienojis ar zobratu ķēdi, tādā veidā motors varēja pats pārvietoties. Jauno Henriju šī ierīce ļoti ieinteresēja, viņš sadraudzējās ar Rēdeni, kurš iemācīja, kā ar to rīkoties. Kā Fords vēlāk atzina, tā bija pirmā pieredze, kas pierādīja, ka viņš bija dzimis inženieris.

Henrija tēvs ievēroja sava dēla interesi par mehānismiem un divpadsmit gadu vecumā uzdāvināja viņam pulksteņi. Fords to ļoti novērtēja un sāka rūpīgi pētīt pulksteņa mehānismu, to izjaucot un liekot atkal kopā. Tādēļ jau 15 gadu vecumā Henrijs bija pazīstams tuvējā apkārtnē kā pulksteņu meistars, kurš bija spējis salabot visu savu radu un draugu sabojājušos laikrāžus.

Diemžēl tajā laikā nomira Henrija māte, kas bija liels trieciens ģimenes locekļiem. Tēvs cerēja, ka Henrijs pēc mātes nāves pārņems fermas darbus un vadīšanu savās rokās, taču izrādījās gluži otrādi. Jaunais Fords necieta lauku saimniecību, un tieši māte bija viņu noturējusi fermā, un tikai mīlestība pret māti ļāvasi pieciest darbus, kuri nepatika, un nodoties lietām, kuras neinteresēja. Citējot Fordu pašu: „Man nekad ferma īpaši nebija patikusi. No fermas es milēju tikai māti, kura tur dzīvoja.”

Jaunais eksperimentētājs

Tā, spītējot tēva iebildumiem, Henrijs pameta viņu saimniecību un 16 gadu vecumā devās uz tuvējo Detroitu, lai dabūtu tur mašīnista mācekļa darbu. No sākuma Henrijs atrada darbu pie Džeimsa *F. Flauera & Brāļiem*, vēlāk Detroitas doku kompānijā. Ieguvis 3 gadu pieredzi, viņš atgriezās fermā, lai tur strādātu



Citējot Fordu pašu: „Man nekad ferma īpaši nebija patikusi. No fermas es mīlēju tikai māti, kura tur dzīvoja.”

par jau pieredzējušu Vestinghausas pārvietojamā tvaika dzinēja operatoru. Drīz vien par viņu ieinteresējās pati Vestinghausas kompānija un pieņēma viņu darbā par dzinēju tehniskās aprūpes speciālistu.

25. gadu vecumā Fords apprecējās ar Klāru Braiantu un uzturēja savu ģimeni, vadot fermas un zāģētavas darbus, kā arī piestrādājot Vestinghausā. Pēc 3 gadiem Fords iesaistījās kāda cita tā laika jaunā ģenija-inženiera Tomasa Edisona izveidotajā *Edisona apgaismošanas kompānijā*. Fords tur kļuva par vienu no vadošajiem inženieriem šajā kompānijā, kas kopā ar fermas darbiem nodrošināja viņam gana daudz līdzekļus, lai uzturētu savu 1893. gadā dzimušo vienīgo bērnu, gan arī, lai Fords varētu ķerties pats pie saviem eksperimentiem.

Iegūstot vairāk brīva laika un naudas, Henrijs sāka pētīt un eksperimentēt ar benzīna iekšdedzes dzinējiem. Triju gadu laikā viņa darbs nesa pirmos augļus – Fords izveidoja savu pirmo benzīna dzītu kvadriciklu, ar kuru viņš devās testa braucienā 1896. gada 4. jūnijā. Apmierināts ar rezultātiem, Henrijs turpināja veltīt savu darbu idejām, kā uzlabot kvadriciklu un padarīt to efektīvāku braukšanas jaudā.

Kvadricikla radīšana kalpoja par iedvesmu tam, lai kopā sanāktu vairāki citi investori un tiktu izveidota Detroitas automobiļu kompānija. Taču šis uzņēmums itin ātri bankrotēja, jo Fords visu savu laiku veltīja mehānismu un dizaina uzlabošanai, nevis mašīnu pārdošanai. Tā bija tā laika aizraujoša nodarbe – kad dažādi inženieri un mašīnu ražotāji piedalījās sacensībās ar saviem jaunajiem modeļiem, lai pierādītu, kurš jaudīgāks.

Fords bija ļoti aizrāvēs ar piedalīšanos autosacīkstēs, un tas kalpoja par vienu no dzinuliem, lai uzlabotu savu izgudrojumu motorus, kā arī iemesls, lai izveidotu jaunu uzņēmumu *Henrija Forda kompānija*. Tās darbības laikā Fords, 1901. gadā, triumfēja autosacīkstēs pār saviem konkurentiem – *Vintonas motorizēto ekipāžu kompāniju*. Taču investorus neiepriecināja Forda aizrašanās ar sacīkstēm, tie vēlējās, lai firma radītu luksusa klases automobiļus, kurus piedāvāt turīgajiem iedzīvotājiem, tāpēc uzaiicināja kādu citu izslavētu autoinženieri Henriju Lelandu. Fordu šāda rīcība sadusmoja, un viņš pameta kompāniju ar domu, ka turpmāk, ja arī iesaistīties kādā uzņēmumā, tad būs tā vadītājs. Uzņēmums, kuru viņš pameta, tika reorganizēts ar nosaukumu *Kadiljaks*.

Top Ford Motors

1903. gadā Henrijs Fords 40 gadu vecumā kopā ar vēl 11 investoriem izveidoja *Ford Motors* uzņēmumu. Tajā pašā gadā Fords, pats sēdēdams pie stūres, uzstādīja jaunu sauszemes ātruma

rekordu, sasniegdam 147 kilometrus stundā. Viņš nobrauca vienu jūdzi pa aizsalušo Santklēras ezeru 39,4 sekundēs. Tas ieinteresēja tobrīd slaveno sacīkšu braucēju Bārniju Oldfildu, kurš pats sāka braukāt ar jauno Forda modeli pa visu Ameriku, tā reklamējot *Ford Motors*.

Turpmāko *Ford Motors* attīstību noteica 3 nozīmīgas lietas, kuras aplūkosim atsevišķi:

Dāsnā alga un jaunā darba programma.

Viens no pirmajiem veismīgākajiem Forda gājieniem bija strādnieku algu dubultošana līdz pat 5 dolāriem dienā (ko varētu vēsturiski pielīdzināt apmēram 60-100 dolāriem dienā mūsdienās). Izzuda jebkāds darbinieku trūkums un to meklēša-



nas problēmas. Nepieciešmo paplašināšanos nodrošināja tas, ka labākie darbinieki paši devās uz Detroitu, nodrošinot *Ford Motors* pamatīgu cilvēkresursu kapitālu. Tas, savukārt, paaugstināja produktivitāti un samazināja mācību izmaksas. Fords to visu definēja kā motivēšanu ar naudu, kura izrādījās ļoti veiksmīga. Bez algas palielināšanas darba dienas laiks no 9 stundām tika samazināts uz 8, un strādāja tikai 5 dienas nedēļā. Volstrīta kritizēja Forda rīcību, un arī konkurentus sadusmoja šāda „izšķērdība”, taču Fords pierādīja, ka bija rīkojies ļoti saprātīgi, jo visas sistēmas uzsvārs tika likts uz labāko strādnieku atlasī un to darba apstākļu uzlabošanu, lai tie varētu produktīvāk strādāt. Palielinātā alga tika piešķirta jauniem strādniekiem virs 22 gadiem, kuri bija ne tikai strādājuši uzņēmumā vismaz 6 mēnešus, bet arī dzīvoja pēc principiem, kurus ieteica Forda socioloģiskais departaments. Proti, tika krasi nosodīta dzeršana un azartspēles.

Konveijers

1913-14. gadā sākās lielākā „Ford Motors” radītā revolūcija. Henriju Fordu kļūdaini daudzi uzskata par konveijera idejas autoru, jo patiesībā šo metodi izgudroja jau gadsimtu agrāk. 1799. gadā Eli Vitnijs izgudroja manufaktūras sistēmu, sauk-



tu par Amerikāņu sistēmu, kurā darbs tika dalīts, un katrs veica atkārtotu darbību detaļas konstruēšanā, pretstatā tobrīd industrijā valdošajai angļu sistēmai, kur katrs cilvēks strādāja pie atsevišķas detaļas. Un tad tas viss tika likts kopā. Pirmā firma, kura patentēja un izmantoja konveijera sistēmu, kurā nevis strādnieki iet pie detaļām, bet tās tiek piegādātas pie strādniekiem, bija Eli Oldsa *Olds Motors* uzņēmums 1901. gadā.

Henrijs Fords un viņa uzņēmuma inženieri paņēma konveijera sistēmas ideju, pilnveidoja un sāka izmantot daudz lielākā mērogā, nekā pirms tam. Viņš papildināja konveijera ideju ar slīdošo lentu, kas paātrināja darbu. Mašīnas šasiju bija iespējams salikt kopā nieka 93 minūtēs iepriekšējo 728 minūšu vietā. Līdz 1916. gadam *Ford Motors* bija spējuši saražot ap 700 000 modeļiem, kas bija divreiz vairāk nekā visiem pārējiem konkurentiem kopā.

Konveijera darbs gan tika vērtēts kritiski no darbinieku apstākļu viedokļa. Cilvēkiem ilgi bija jāizpilda atkārtotas, monotonas kustības. Tas varēja radīt gan psiholoģisku atsvešinātību un nogurumu, gan arī fiziskas traumas. Tāpēc Fords izveidoja savā fabrikā medicīnisko daļu ar māsiņu komandu, kurām vajadzēja mazināt traumu daudzumu.

T modelis

Auto modelis ar vienkāršo nosaukumu *T modelis*, parādījās 1908. gadā un radīja lielu apvērsumu autoindustrijā. Tajā bija daudz nozīmīgu izmaiņu un atšķirību. Pirmkārt, *T modelim* stūre bija kreisajā pusē un turpmāk visas autokompānijas pārņēma šo ideju. Visi četri cilindri bija kopā, veidojot vienu lielu elementu. Mašīnu varēja ļoti viegli vadīt un nozīmīgākais bija tas, ka tā bija ļoti lēta un to bija ērti labot, un detaļas nemaksāja dārgi. *T modeļa* cena tobrīd bija tikai 825 dolāri (kas pēc aptuveniem aprēķiniem mūsdienu naudā varētu nozīmēt 13 – 20 tūkstošus dolāru), un cenas kritās katru gadu. Modelis bija tik izplatīts, ka līdz 1920. gadam vairums amerikāņu iemācījās braukt ar mašīnu, lietojot *T modeli*.

Fords Detroitā izveidoja institūciju, kura rūpējās par to, lai jaunais modelis visu laiku tiktu apskatīts avīzēs, un tur tiktu publicēti visi jaunumi saistībā ar *T modeli*. Tā rezultātā krietni

palielinājās autobraucēju skaits, radās pirmie lokālie autoklubi, cilvēki sāka vairāk pārvietoties un braukāt ar automašīnām pa laukiem, ieguvuši pirms tam nepieejamu brīvību.

Līdz 1918. gadam puse no visiem auto Amerikā bija *T modeļi*. Sākotnēji tie bija pieejami dažādās krāsās, bet pēc tam ražošanā bija vairs tikai melni, jo melnā krāsa ātrāk nožūva un tas bija aktuāli jaunajā, ātrajā ražošanas procesā. Citējot Fordu: „Katrs pircējs var izvēlēties savai mašīnai, kādu krāsu vien vēlas, kamēr vien tā ir melnā krāsa”.

Divdesmito gadu vidū *T modeli* pamazām izkonkurēja citu autobūvētāju mašīnas, jo viņi piedāvāja jaunākas mašīnas ar papildus ērtību un iespējām. Šīs mašīnas bija dārgākas, bet tās varēja pirkt uz kredīta, tikai pamazām samaksājot to cenu, pircēji bija ļoti ieinteresēti. Henrijs Fords turpretī spītīgi atteicās ieviest *T modeli* jaunus uzlabojumus un izveidot klientiem kredītplānu. Kad *T modeļa* noiets dramatiski kritās, Fords beidzot saprata, ka jāizveido jauns mašīnas modelis. Izstrādājot tehniskās lietas, bet atstājot dizainu sava dēla Edsela rokās, viņi radīja *modeli A*, kurš arī izrādījās liela veiksmē turpmākos pāris gadus. Forda kompānija saprata modeļu maiņas nozīmi un adaptēja sistēmu, ka katru gadu tiek izlaisti jauni mašīnu modeļi, kā to dara mūsdienu autoražotāji.

Forda pēdējie dzīves gadi

1936. gadā Henrijs Fords, strādājot kopā ar savu dēlu Edselu, izveidoja *Forda Fondu*, kura mērķis bija uzlabot cilvēku labklājību. Kompānijas akciju kontrolpaketi viņš sadalīja savai ģimenei, kā arī lielu daļu akciju bez balsstiesībām atdeva fondam. 1938. gadā Henriju piemeklēja sirdstrieka, tāpēc viņš uzņēmuma grožus atdeva savam dēlam. Diemžēl Edsels mira 1943. gadā vēl pirms sava tēva, un Fords, slims un noguris, bija spiests atgriezties darbā.

1947. gadā viņš mira diezgan interesantos apstākļos. Diena pirms viņa nāves Rūžas upe pārpludināja lokālo elektrostaciju, un visā apkārtnē nebija elektrības. Tāpēc Henrijs un viņa sieva, pirms iet gulēt, iededzināja eļļas lampiņas un svecītes, lai radītu kaut kādu gaismu. Tā Henrijs Fords – cilvēks, kurš radīja masu produkciju un bija viens no modernā laikmeta veidotājiem mira tāpat kā bija dzimis pirms 83 gadiem – sveču gaismā.



Fakti par Henriju Fordu:

♦ Bez mašīnrūpniecības Fords uzsāka arī lidmašīnu ražošanu karam. Taču kompānija pārāk ilgi neizdzīvoja.

♦ Fords ir apsūdzēts diezgan akcentētā rasismā un anti-semitismā. Viņš krasī vērsās pret viesstrādniekiem un bija ļoti patriotisks. Viņš izdeva divainu izdevumu „Dearborn Independent”, kurā izplatīja savas anti-semitiskās idejas, par ko viņu kritizēja vēsturnieki.

♦ Fordam bija diezgan dīvaina izpratne par pirmo pasaules karu, un, kad viņš ar cilvēku grupu apmeklēja Šveici, lai apspriestos par mieru, viņu izsmēja. Kā vēlāk britu rakstnieks un žurnālists Čestertons rakstīja „Fords uzskatīja, ka „Luīziānas” kuģa nogremdēšana bija plāns, kā ievēlēt Ameriku Pirmajā Pasaules karā, ko izdarīja „ļauņie” kara finansētāji”.

♦ Henrijs Fords vēlējās padarīt Ameriku neatkarīgu no materiālu importētājiem, un sapņoja par iespēju radīt milzu rūpniecisko kompleksu, kurš varētu radīt automobiļus (un citu mašīnēriju), neievedot nekādus izejmateriālus, bet visu savācot un apstrādājot kompleksa ietvaros. Fordam tas nekad īsti neizdevās, taču viņš pamatīgi veicināja internacionālas sadarbības attīstību, kad radīja Eiropā „Ford Motors” ražotnes.

♦ Henrijs Fords līdz 1913. gadam aktīvi piedalījās autosacīkstēs. Taču laika gaitā atmata pārtrauca tajās piedalīties, jo viņu nokaitināja sporta sacensību noteikumi, kuri pieprasīja bieži vien palielināt svaru automodeļiem, ar kuriem viņš piedalījās. Arī T modeļa izplatība nedeva vairs laiku izklaidēm.

♦ Fords bija krasī pret jebkādam arodbiedrībām. Viņš pat bija speciāli noalgojis Hariju Benetu, izbījuši bokseri, kurš strādāja cilvēkresursu jomā un aktīvi izmantoja iebiedēšanas taktiku pret tiem, kuri domāja par arodbiedrību veidošanu.



Henrija Forda citāti:

Bizness, kurš rada tikai naudu, ir nožēlojams bizness.

Ideālists ir cilvēks, kurš palīdz citiem cilvēkiem kļūt pārticīgiem.

Jebkādā krāsā – kamēr vien tā ir melnā.

Ikkatrs, kurš pārstāj mācīties, kļūst vecs, vienalga vai tas ir 20 vai 80 gadu vecumā. Ikkatrs, kurš turpina mācīties, paliek jauns. Lieliskākā lieta dzīvē ir - uzturēt savu prātu jaunu.

Uguns, kuru kurina paša cirsta malka, silda divtik silti.

Nemeklē kļūdas, meklē risinājumus.

Vēsture ir vairāk vai mazāk blēņas.

Nē jau darba devējs maksā algu. Viņš tikai darbojas ar to. Algu maksā klienti.

Neviens darbs nav pārāk grūts, ja to sadala mazākos darbiņos.

Domāšana ir grūtākais no visiem darbiem. Droši vien tāpēc ar to daudzi tik maz nodarbojas.



CILVĒKRESURSU (PERSONĀLA) VADĪŠANAS STRUKTŪRVIENTĪBU DARBĪBAS NOVĒRTĒŠANAS KRITĒRIJI



Iveta Seržante

Ekonomikas zinātņu maģistrs
Psiholoģijas zinātņu bakalaurs
RTU lektore personālvadībā un
vadības psiholoģijā

Cilvēkresursu struktūrvienības ir tās uzņēmuma struktūrvienības, kas specializējās uz kādām no cilvēkresursu vadīšanas funkcijām un darbības virzieniem. Piemēram, tā var būt personāla daļa, darba aizsardzības daļa, personāla apmācības nodaļa u.tml.

Cilvēkresursu struktūrvienības (CRS) ir tās organizācijas struktūrvienības, kas specializējās uz kādām, vienu vai vairākām cilvēkresursu vadīšanas funkcijām un darbības virzieniem. Piemēram, uzņēmumā vai organizācijā tā var būt personāla daļa, darba aizsardzības daļa, personāla apmācības nodaļa u.tml.

CRS darbības novērtēšana – tas ir sistemātisks, skaidri organizēts process, kurā

- novērtē CRS darbības programmas izdevumus un ieguvumus,
- kā arī salīdzina šo programmu rezultātus ar organizācijas darbības rezultātiem kopumā un arī citu organizāciju rezultātiem, un organizācijas mērķiem.

Jāpiebilst, ka organizācijas cilvēkresursu vadīšanā piedalās arī jebkura līmeņa/ranga vadītājs un citas organizācijas struktūrvienības un/vai amatpersonas, kuru pienākumos ir kāda ar personālu saistīta lieta. Piemēram, grāmatvedības nodaļas darbinieki, jurists, darba ekonomists u.tml.

Lai novērtētu cilvēkresursu vadīšanu visā organizācijā, var izmantot šādus pamata kritērijus (organizācijas cilvēkresursu politikas novērtēšanas kritēriji):

- 1) personāla darba produktivitātes un kvalitātes līmenis;
- 2) likumdošanas prasību ievērošana;
- 3) personāla apmierinātības līmenis ar darbu;
- 4) darba kavējumu biežums/absentisma līmenis;
- 5) personāla mainības līmenis;
- 6) darba konfliktu biežums un iemesli;
- 7) personāla sūdzību biežums un raksturs;
- 8) darba traumatisma un profesionālās saslimstības līmenis.

CRS darbību būtiski ietekmē tas, kā vispār ir organizēts darbs konkrētajā organizācijā, t.i. kā sadalīti pienākumi, atbildība, tiesības, budžets u.c. starp organizācijas struktūrvienībām un amatpersonām.

Tāpēc CRS novērtēšanā sākumā izskata tās darba organizāciju vai tā sistēmu, kura uzdota „no augšas”, augstākās vadības, nosaka un nodrošina CRS darbību izvirzīto mērķu sasniegšanai.



CRS darba organizācija

Kritērijs	Piezīmes
CRS uzdevumu un atbildības atbilstība organizācijas mērķiem	⊙ Kādi ir CRS uzdevumi, vai tie atbilst organizācijas mērķiem? ⊙ Vai cilvēkresursu struktūrvienībām var deleģēt jaunus uzdevumus, vai pretēji - atbrīvot no tādiem uzdevumiem (tos uzticēt citiem), kas tieši neattiecas uz CRS funkcijām?
CRS uzdevumu un atbildības precizitāte CRS darbinieku vidū	⊙ Cik efektīvi organizēts darbs šo struktūrvienību iekšienē? ⊙ Vai nav pienākumu „dubultošanās”, vai nav tādi pienākumi/uzdevumi, par kuriem neviens neatbild/nav nevienam uzdoti?
CRS administratīvo un funkcionālo saikņu precizitāte un operativitāte	Cik lielā mērā šīs saiknes/subordinācija ir noregulētas, lai veicinātu CRS darbības kvalitāti: ⊙ Vai ir skaidri noteikta ārējā un iekšējā pakļautība: kas ir tiešais vadītājs, kuram vēl ir atļauts dot norādījumus, kādos gadījumos, vai ir ievērots vienvadības princips (darbiniekam jāpakļaujas vienam vadītājam) u.c.? ⊙ Vai ir skaidri noteikta amatu aizvietošanas sistēma? ⊙ Vai ir skaidri noteikta funkcionālā subordinācija?
CRS funkciju/ procedūru vienkāršība	Vai tās procedūras, par kurām ir atbildīga CRS (piemēram, darba samaksas aprēķins darbiniekiem, personāla atlase, mācību plānošana u.tml.), nav pārlietu sarežģītas? Cik lielā mērā tās ir saprotamas personālam un cik ātri izpildāmas?
CRS un tās darbinieku pilnvaru/tiesību atbilstība saviem pienākumiem/uzdevumiem	Vai ir dotas pietiekamas lēmējtiesības?
CRS nodrošinājums ar nepieciešamiem darba līdzekļiem un apstākļiem	⊙ Vai ir piemērotas telpas, to iekārtojums, ofisa tehnika u.tml.? ⊙ Cik labvēlīgi ir fiziskie darba apstākļi (gaisa temp., trokšņu līmenis, vibrāciju, smaku, caurvēja, veselībai bīstamu situāciju esamība u.c.)?
CRS nodrošinājums ar nepieciešamo darbinieku skaitu un kvalifikāciju	Vai CRS darbinieku skaits un kvalifikācija atbilst darba apjomam un saturam?
CRS darbinieku noslogotības līmenis	⊙ Cik noslogoti CRS darbinieki? ⊙ Uzdotie darbu izpildes termiņi ir reāli/atbilst kvalitatīvas darba izpildes laikam?
CRS darbinieku darba novērtēšanas stimulējošā ietekme	⊙ Vai darbinieku darba samaksas sistēma veicina viņu darba kvalitāti un motivāciju? ⊙ Tas pats arī attiecībā uz nemateriālo novērtēšanu.

CRS budžets

Kritērijs	Piezīmes
CRS budžeta apjoms, tā īpatsvars organizācijas izmaksās	⊙ Cik maksā organizācijai CRS uzturēšana? ⊙ Cik liela ir CRS budžeta daļa kopējās organizācijas izmaksās? ⊙ Vai CRS budžets atbilst uzdotajiem darba uzdevumiem?
CRS budžets uz vienu organizācijas darbinieku	Cik daudz no CRS budžeta pienākas uz vienu apkalpojamā personāla darbinieku?
CRS budžets uz vienu CRS darbinieku	Šo rādītāju vērtīgi aprēķināt arī citām organizācijas struktūrvienībām un salīdzināt savā starpā.
CRS budžeta struktūra	Šis rādītājs atspoguļo, no kādiem izmaksu posteņiem CRS budžets veidojas, kādi izmaksu veidi ir vislielākie.
CRS budžeta dinamika	Kā mainās CRS budžeta apjoms laikā? Šeit var analizēt arī izmaiņas katrā izmaksu veidā.
CRS iekļaušanās savā budžetā, izmaksu ekonomija	Šis rādītājs parāda, cik ekonomiski strādā CRS.



CRS personāla kvalifikācija

Kritērijs	Piezīmes
CRS darbinieku kvalifikācijas līmenis	⊙ Kāda ir darbinieku izglītība (izglītības līmenis, specialitāte, iegūtā kvalifikācija), darba pieredze? ⊙ Kā darbinieki paaugstinājuši savu kvalifikāciju (kursi, semināri u.tml.)?
CRS darbinieku kvalifikācijas atbilstība pienākumiem/darba uzdevumiem	⊙ Vai darbinieku kvalifikācija atbilst darba pienākumiem/uzdevumiem – vērtējot objektīvi, zinot reālās darba prasības pret darbinieku kvalifikāciju, un pēc darbinieku pašu subjektīvā vērtējuma. ⊙ Kādas darbinieku profesionālās zināšanas un prasmes trūkst un kādas netiek izmantotas?
Pielietojamo darba metožu atbilstība darba mērķu izpildei un šo metožu sarežģītības līmenis	⊙ Vai CRS darbinieku pielietotās metodes palīdz izpildīt darbu ātrāk, kvalitatīvāk, ekonomiskāk? ⊙ Vai šo metožu sarežģītības līmenis liecina par darbinieku augsto kvalifikācijas līmeni?
CRS darbinieku izstrādājamo dokumentu, sniegtās informācijas un padomu kvalitāte	Vai CRS darbinieku izstrādājamie dokumenti, sniegtā informācija, padomi u.tml. ir precīzi un atbilst pieprasījumam/situācijas vajadzībām?
CRS citu darbību kvalitāte	Jānovērtē, kā izpilda CRS darbinieki viņiem uzdotos darba pienākumus/uzdevumus pēc tiem atbilstošiem speciāliem kritērijiem. Bez objektīviem datiem lietderīgi izmantot arī subjektīvos datus – vadības un ierindas darbinieku apmierinātības līmenis ar CRS darbinieku darbu, sūdzību un pateicību biežums un raksturs, CRS darbinieku pašvērtējuma ziņojums.

CRS darbinieku darbs/darba stils

Kritērijs	Piezīmes
CRS darbinieku darba kvalitāte	Jānovērtē, kā izpilda CRS darbinieki viņiem uzdotos darba pienākumus/uzdevumus pēc tiem atbilstošiem speciāliem kritērijiem. Bez objektīviem datiem lietderīgi izmantot arī subjektīvos datus – vadības un zemāka līmeņa darbinieku apmierinātības līmenis ar CRS darbinieku darbu, sūdzību un pateicību biežums un to saturs, CRS darbinieku pašvērtējuma ziņojums.
Darba uzdevumu izpildes termiņu ievērošana	Vai CRS darbinieki spēj izpildīt uzdotos uzdevumus laikā (ņemot vērā reālus termiņus)?
Patstāvība darbā	Cik patstāvīgi, bez citu palīdzības, darbinieki spēj izpildīt uzdotos uzdevumus? Cik viņus jāvada no malas? Šis kritērijs ļauj novērtēt darbinieku profesionālo pārliecību, iniciatīvu un arī kvalifikāciju.
Pielietojamo darba metožu efektivitāte	Vai CRS darbinieku darbā pielietotas metodes palīdz izpildīt darbu ātrāk, kvalitatīvāk, ekonomiskāk?
Rūpes par darba uzlabošanu	⊙ Cik bieži CRS darbinieku izvirza priekšlikumus sava darba metožu, procedūru u.tml. uzlabošanai. ⊙ Vai ievieš lietderīgus jauninājumus savā darbā? ⊙ Kāda ir CRS darbinieku reakcija uz nepieciešamajām izmaiņām?
Darba disciplīnas ievērošana	⊙ CRS darbinieku darba disciplīnas pārkāpumu skaits. ⊙ Cik lielā mērā CRS darbiniekus jāuzrauga, cik viņi ir pašdisciplinēti? ⊙ Vai ievēro profesionālās ētikas principus? Vai saglabā personāla datu un informācijas konfidencialitāti?
Darba devēju un darba ņēmēju interešu pārstāvēšana	⊙ Kuru pušu intereses CRS darbinieki pārstāv – tikai savējās, tikai darba devēja, tikai darba ņēmēju vai līdzvērtīgi visu intereses? ⊙ Cik lielā mērā CRS darbinieki godīgi veic personāla jautājumu izskaidrošanas funkciju? ⊙ Vai ar savu darbību CRS darbinieki nesaasina darba attiecības organizācijas iekšienē un nerada slikto tēlu par organizāciju sabiedrībai?



CRS darbinieku sadarbība ar organizācijas personālu

Kritērijs	Piezīmes
CRS un citu organizācijas struktūrvienību sadarbības līmenis	⊙ Vai pastāv nepieciešamā sadarbība starp CRS un citām struktūrvienībām? Kādās jomās/gadījumos tā nav pietiekoša? ⊙ Kādi ir iemesli neapmierinošai sadarbībai?
Personāla informētība par nozīmīgām lietām, kas saistītas ar personāla un arī organizācijas jautājumiem	⊙ Kādā veidā un cik intensīvi tiek uzturētas komunikācijas ar personālu? ⊙ Vai savlaicīgi tiek ziņots attiecīgiem darbiniekiem par aktuālām lietām? ⊙ Kā paši darbinieki novērtē savu informētību par personāla jautājumiem? ⊙ Cik precīzi personāls izprot personāla procedūras, personāla politiku organizācijā u.c.?
CRS darbinieku atsaucīgums/reagēšanas ātrums un savlaicīgums uz vadības un cita personāla pieprasījumiem	⊙ Cik ātri un labprātīgi CRS darbinieki atbild uz personāla pieprasījumiem? ⊙ Cik lielā mērā CRS darbinieku preventīvā darbība apstiež problēmu rašanos, no kurām var izvairīties, savlaicīgi reaģējot?
Konfliktsituāciju risināšanas kvalitāte	⊙ Cik lielā mērā CRS darbinieki ir kā starpnieki konfliktu/domstarpību noregulēšanā? ⊙ Kā tiek risinātas konfliktssituācijas – vai tas apmierina konfliktējošās puses, vai nesasina situāciju vēl vairāk, vai stabilizē attiecības?

Personāla lietvedība un statistika

Kritērijs	Piezīmes
Kārtība dokumentu reģistrēšanā, uzskaitē un glabāšanā	Vai dokumentu apstrāde veikta savlaicīgi, precīzi, atbilstoši LR un uzņēmuma normatīvie aktiem?
Dokumentu sastāva atbilstība normatīviem aktiem	Vai personāla lietvedībā ir visi nepieciešamie dokumentu veidi, ko pieprasa LR un uzņēmuma normatīvie akti?
Virsnormatīvo dokumentu/datu esamība	Cik daudz ir tādu dokumentu/datu, kuri nav obligāti pēc LR normatīviem aktiem, bet ir CRS darbinieku ieviesti, lai pilnveidotu informatīvo nodrošinājumu?
Dokumentu izstrādāšanas un noformēšanas kvalitāte	Vai personāla lietvedības dokumenti ir izstrādāti un noformēti precīzi, atbilstoši LR normatīvo aktu prasībām, viegli pārskatāmi un saprotami?
Dokumentu satura precizitāte	Vai tiek veikta dokumentu pārbaude? Vai savlaicīgi tiek izdarītas izmaiņas? Cik precīza un saturīga ir informācija?
Dokumentu pieejamība	Vai viegli un ātri var atrast nepieciešamo dokumentu?
Dokumentu/informācijas nodošanas savlaicīgums	Vai dokuments/informācija ir savlaicīgi nodoti attiecīgām personām?
Dokumentu izpildes kontroles sistematiskums	Kā tiek veikta dokumentu izpildes kontrole?
Personāla datu uzskaites formas ērtums	Cik daudz personāla datu uzskaitē ir datorizēta (kas nodrošina ātrāku darbu ar šiem datiem)?
Personāla datu analīzes informatīvis	⊙ Kādus personāla statistikas pārskatus izstrādā, kādus rādītājus aprēķina? Vai tiek veidoti tādi pārskati un aprēķināti tādi rādītāji, kas ļauj novērtēt cilvēkresursu vadīšanas efektivitāti? ⊙ Cik sistemātiski izveido personāla statistikas pārskatus un veic personāla statistikas rādītāju aprēķinu?



Personāla plānošana, vervēšana un atlase

Kritērijs	Piezīmes
Darbinieku un darba vietu skaita atbilstība/personāla sastāva kvantitatīvais nokomplektējums	Vai ir pietiekams darbinieku skaits? Cik ātri tiek risinātas operatīvās/aktuālās vajadzības pēc papildus vai aizstājošā personāla? Nosaka, salīdzinot plānoto ar faktisko darbinieku skaitu organizācijā, kā arī pēc organizācijas struktūrvienībām un pēc amatiem/profesijām utt.
Darbinieku profesionālās kvalifikācijas atbilstība darba prasībām/personāla sastāva kvalitatīvais nokomplektējums	Vai darbinieku kvalifikācija ļauj izpildīt darbu kvalitatīvi? Nosaka, salīdzinot darbam nepieciešamo kvalifikāciju ar personāla faktisko kvalifikāciju.
Personāla plānošanas formalizācijas pakāpe	⊙ Kāds ir personāla plānošanas horizonts: vai veido tekošos, īstermiņa un ilgtermiņa personāla plānus? ⊙ Ko konkrēti plāno: vai bez personāla skaita plāniem tiek veidoti arī cita veida plāni, piemēram, apmācības plāni, darba samaksas paaugstināšanas plāni u.c.? ⊙ Kāds ir personāla plānošanas informatīvais nodrošinājums: kādi dati tiek apkopoti un izmantoti? ⊙ Kādas personāla plānošanas metodes tiek izmantotas? Vai tās nodrošina plānošanas precizitāti?
Personāla plānošanas sistēmas saskaņotības pakāpe ar citām organizācijas plānošanas sistēmām	Cik daudz personāla plāni ir saskaņoti ar organizācijas darbības plāniem?
Personāla plānu izpildes līmenis	Vai personāla plāni tiek izpildīti?
Izmantoto personāla vervēšanas metožu daudzveidība un atbilstība meklējamo pretendentu kvalifikācijai	Vai tiek izmantotas visas iespējamās personāla vervēšanas metodes, kuras nodrošina piemērotāku pretendentu pieteikšanos? Vai darba piedāvājuma sludinājums ir ievietots tajos masu komunikācijas līdzekļos, kuri vislabāk sasniedz meklējamus pretendentus?
Personāla vervēšanas plašums	Cik liela ir tā cilvēku grupa, kas saņem informāciju par vakanci?
Darba piedāvājuma sludinājuma kvalitāte	⊙ Vai darba piedāvājuma sludinājuma saturs ir precīzs/atbilst reālām organizācijas vajadzībām un iespējām? ⊙ Vai sludinājuma saturs atbilst LR Darba likuma prasībām? ⊙ Vai sludinājums ieinteresē pieteikties organizācijai vajadzīgus darbiniekus, t.i. ietver nepieciešamu informāciju un ir viegli uztverams? ⊙ Vai sludinājuma noformējums un ievietošanas vieta rada pozitīvu priekšstatu par organizāciju?
Personāla vervēšanas informatīvais nodrošinājums	Vai tiek veidota pretendentu datu bāze, kuru var izmantot, meklējot (vervējot) jaunus darbiniekus?



Izmantoto personāla vervēšanas metožu efektivitāte (E _{verv.i})	Katrai izmantotai personāla vervēšanas metodei apkopo datus pēc šādiem rādītājiem: 1) kopējās vervēšanas izmaksas (I_{verv.i}), Ls; 2) pieteikumu skaits, clv; 3) šo pieteikumu īpatsvars kopējā pieteikumu (t.i. saņemtiem no visām vervēšanas metodēm) summā, %; 4) pieteikumu pieņemšanas koeficients, jeb pieteikumu atbilstības prasībām koeficients, %; 5) darba piedāvājumu pieņemšanas koeficients (t.i. cik daudz pretendentu pieņemti darbā), %; 6) vervēšanas izmaksas uz vienu jaunpieņemto darbinieku (I_{verv.i j.d.}), Ls: $I_{verv.i j.d.} = \frac{I_{verv.i kop.}}{N_{j.d.}}, \text{ kur}$ N_{j.d.} – jauno darbinieku skaits, clv. Tālāk šos rādītājus salīdzina starp visām izmantotām personāla vervēšanas metodēm un nosaka visefektīvāko. Atšķirīgām vakancēm, uz kurām tiek meklēts darbinieks, personāla vervēšanas metodes efektivitāte var atšķirties.
Personāla atlases sistēmas formalizācijas pakāpe	☉ Vai organizācijā pastāv noteikta personāla atlases procedūra (atlases posmi, atbildīgās personas, pielietojamās atlases metodes u.c.) kopumā un visbiežākajām vakancēm? ☉ Vai esoša personāla atlases procedūra ļauj precīzāk novērtēt pretendentu piemērotību? ☉ Vai ir dokumentētas amatu/profesiju kvalifikācijas prasības? Cik tās ir precīzas? Vai ir veidots prasību saraksts pret pretendentiem? Cik tas ir detalizēts (piemēram, ar norādēm, kādas prasības ir obligātas, kādas vēlamas, kādas nepieļaujamās)? ☉ Vai tiek izmantotas standartizētās veidlapas: pieteikuma anketa, atlases intervijas veidlapa, apkoptā informācija par pretendentu u.c.?
Izmantoto atlases metožu sarežģītības līmenis	Vai paši organizācijas darbinieki, kas veic pretendentu novērtēšanu, izmanto testēšanas metodi, lietišķo spēļu metodi u.c.?
Jaunu darbinieku vidējais nostrādātais laiks (darba stāžs) organizācijā	Cik ilgi jaunie darbinieki turpina strādāt organizācijā?
Vidējais brīvās darba vietas aizpildīšanas laiks, dienas vai mēneši.	Kāds ir vidējais laika posms no brīža, kad radās nepieciešamība pēc darbinieka, līdz vajadzīgā darbinieka atrašanai/pieņemšanai darbā?
Jaunu darbinieku kvalitāte, jeb atlases kvalitāte (Q _{j.d.}), %	$Q_{j.d.} = \frac{R_{j.d. vid. q} + R_{j.d. paaugst.} + R_{j.d. pec 1 gada}}{\sum R}, \text{ kur}$ R_{j.d. vid. q} – vidējais jauno darbinieku kvalitātes līmenis, %; R_{j.d. paaugst.} – jauno darbinieku, kas gada laikā tika paaugstināti amatā, īpatsvars jauno darbinieku kopskaitā, %; R_{j.d. pēc 1 gada} – jauno darbinieku, kas turpina strādāt pēc gada, kopš pieņemti darbā, īpatsvars jauno darbinieku kopskaitā, %; Σ R – izmantoto rādītāju skaits (šajā piemērā R=3).
Darbā pieņemšanas izmaksu apjoms, tā īpatsvars darbaspēka izmaksās	Darbā pieņemšanās izmaksas aprēķina, saskaitot visas – gan personāla vervēšanas, gan atlases – izmaksas kopā. It īpaši pie biežas personāla meklēšanas vērtīgi noteikt, cik lielu daļu darbā pieņemšanas izmaksas ieņem darbaspēka izmaksās.
Vidējās izmaksas uz jaunu darbinieku (I _{vid.j.d.}), Ls	$I_{vid.j.d.} = \frac{I_{atl.}}{N_{j.d.}}, \text{ kur}$ I_{atl.} – darbā pieņemšanas izmaksas, Ls; N_{j.d.} – jauno darbinieku skaits, clv..



Atlases efektivitāte (E atl.), %	$E_{atl.} = \frac{K(I \text{ j.d. vid.}) + K(T \text{ vid. atl.}) + K(Q \text{ j.d.})}{\sum K}$, kur K (I vid.j.d.) – plānotā rādītāja (vidējo izmaksu uz jaunu darbinieku) sasniegšanas koeficients, % K (T vid. atl.) – plānotā rādītāja (vidējā laika jauna darbinieka atlasei) sasniegšanas koeficients, %; K (Q j.d.) – plānotā rādītāja (jauna darbinieka kvalitāte) sasniegšanas koeficients, %; $\sum K$ – izmantoto koeficientu skaits (šajā piemērā K=3).
Zaudējumi no personāla mainības gadā, kas radās nepiemērotu darbinieku pieņemšanas darbā dēļ /neapmierinošas atlases dēļ (Z_{pm.atl}), Ls	$Z_{pm.atl} = I_{atl} + I_{apm1} + Z_{dp1} + Z_{dp2} + Z_{dp3} + Z_{dik1} + I_{ds.piem1}$ I_{apm1} – jaunpieņemto darbinieku apmācības izmaksas (attiecas uz tiem, 1) kas nav izturējuši pārbaudes laiku un 2) kas ir pieņemti atbrīvoto darbinieku vietā, Ls; Z_{dp1} – zaudējumi no darbinieku darba produktivitātes samazināšanās pēdējās 2 nedēļās pirms aiziešanas no darba, Ls: $Z_{dp1} = K_{dp.s1} \times q_d \times T_{dp.s1} \times N_{atbl}$, kur K_{dp.s1} – darbinieku darba produktivitātes samazināšanās koeficients 2 nedēļu periodā pirms aiziešanas no darba; q_d – viena darbinieka dienas vidējā izstrāde/darbu izpildes apjoms pārskata periodā, Ls; T_{dp.s1} – darba produktivitātes samazināšanās periods, dienās (T_{dp.s1} = 14); N_{atbl} – darbinieku skaits, kas atbrīvoti ne piemērotības dēļ, clv; Z_{dp2} – zaudējumi no zemas darba produktivitātes jauniem darbiniekiem pirmajos 3 mēnešos pēc pieņemšanas darbā, Ls: $Z_{dp2} = (K_{dp.s21} \times q_{jd1} \times T_{dp.s21} + K_{dp.s22} \times q_{jd2} \times T_{dp.s22} + K_{dp.s23} \times q_{jd3} \times T_{dp.s23}) \times N_{jd1}$, kur K_{dp.s21,22,23} – jaunu darbinieku darba produktivitātes koeficients 1., 2. un 3. mēnesī pēc pieņemšanas darbā (pret vidējo darba produktivitāti pārskata periodā); q_{jd1,2,3} – jauna darbinieka dienas vidējā izstrāde 1., 2. un 3. Mēnesī, Ls; T_{dp.s21,22,23} – darba dienu skaits 1.,2. un 3. mēnesī, dien.; N_{jd1} – jaunu darbinieku skaits, kas pieņemti atbrīvoto dēļ ne piemērotības darbinieku vietā, clv; Z_{dp3} – zaudējumi no brāķa/kļūdām, ko pielaiž jaunpieņemtie darbinieki, Ls; Z_{dik1} – zaudējumi no dīkstāvēm, kas radušās darbinieku trūkuma dēļ laika periodā, kad vēl nav atrasts aizvietojums atbrīvoto darbinieku vietā, Ls; I_{ds.piem1} – piemaksas darbiniekiem par virsstundu vai papildu darbu, kas radies darbinieku pagaidu trūkuma dēļ, Ls.



Gada ekonomija no personāla mainības samazināšanās sakarā ar piemērotu darbinieku pieņemšanu darbā (Eizm.atl), Ls	$Eizm.atl = Z_{pm.atl} \times (1 - \frac{K_{pm.2atl}}{K_{pm.1atl}})$, kur $K_{pm.1atl}$ – personāla mainības rādītājs pirms personāla atlases sistēmas uzlabošanas, %; $K_{pm.2atl}$ – personāla mainības rādītājs pēc personāla atlases sistēmas uzlabošanas, %.
Gada ekonomiskais efekts no piemērotu darbinieku pieņemšanas darbā (Eg.atl), Ls	$Eg.atl = Eizm.atl - K_{n.ef} \times Ivien.atl$, kur $K_{n.ef}$ – normatīvais salīdzinošais ekonomiskās efektivitātes koeficients: $K_{n.ef} = \frac{1}{T_{n.atm}}$, kur $T_{n.atm}$ – normatīvais atmaksāšanās laiks, gadi; $Ivien.atl$ – personāla atlases sistēmas izlabošanas pasākumu vienreizējās izmaksas, Ls

Personāla ievadīšana darbā

Kritērijs	Piezīmes
Personāla ievadīšanas darbā sistēmas formalizācijas pakāpe	☉ Vai organizācijā pastāv noteikta personāla ievadīšanas darbā procedūra (posmi, atbildīgās personas, speciālās darbinieku integrēšanas programmas u.c.)? ☉ Vai šī procedūra nodrošina jaunu darbinieku ātrāku iestrādāšanos? Vai viņš tiek pietiekami informēts un apmācīts? ☉ Vai jaunu darbinieku iestrādāšanās un integrēšanās gaita tiek kontrolēta – jauniem darbiniekiem tiek pievērsta lielākā uzmanība, pārbaudīta viņa darbība, attiecības, viedokļi u.c., sniegts atbalsts?
Jaunu darbinieku adaptācijas līmenis	Kāds ir vispārējs jauna darbinieka adaptācijas līmenis? Cik lielā mērā darbinieks fiziski pielāgojies darba apstākļiem, apguvis savu darbu, iekļāvies kolektīvā u.c. Jaunu darbinieku adaptācijas līmenis jānovērtē vairākkārt: obligāti pārbaudes laikā, ieteicams arī pēc gada.
Jaunu darbinieku darba produktivitātes līmenis	Jauna darbinieka darba produktivitātes līmenis – izpildīto uzdevumu apjoms noteiktā laika posmā – atspoguļo, cik lielā mērā darbinieks ir apguvis savu darbu. Šeit jāvērtē, cik ātri darbinieks sasniedz nepieciešamo darba apjoma un kvalitātes līmeni, vai arī cik ātri darbinieka enerģijas patēriņi kļūst par „normāliem”, atbilstošiem darba vajadzībām. Turklāt jānovērtē, cik jaunā darbinieka sasniegtais darba izpildes līmenis ir stabils, noturīgs. Jauna darbinieka darba produktivitātes līmenis jānovērtē vairākkārt: obligāti pārbaudes laika beigās, ieteicams arī pēc gada.
Jaunu darbinieku vidējais nostrādātais laiks (darba stāžs) organizācijā	Cik ilgi noturas jaunpieņemtie darbinieki organizācijā?

Personāla apmācība, attīstība un karjeras plānošana

Kritērijs	Piezīmes
Darbinieku profesionālās kvalifikācijas atbilstība darba prasībām/personāla sastāva kvalitatīvais nokomplektējums	Vai darbinieku kvalifikācija ļauj izpildīt darbu kvalitatīvi?
Darbinieku profesionālās kvalifikācijas atbilstība organizācijas nākotnes vajadzībām	Vai esoša darbinieku profesionālā kvalifikācija ir pietiekama, lai izpildītu jaunus uzdevumus tuvākā un tālākā nākotnē?

Personāla apmācības sistēmas formalizācijas pakāpe	⊙ Vai organizācijā pastāv noteikta personāla apmācības sistēma (atbildīgās personas, apmācības vajadzību noteikšanas sistēma, apmācību programmas, apmācības rezultātu novērtēšana u.c.)? ⊙ Vai šī sistēma nodrošina personāla kvalifikācijas kvalitāti?
Personāla attīstības sistēmas formalizācijas pakāpe	⊙ Vai organizācijā kaut kas darīts personāla attīstības labā? ⊙ Cik lielā mērā personāla attīstība sakārtota noteiktā sistēmā – vai ir nozīmētas atbildīgās personas, vai ir izstrādāti konkrēti plāni, vai ir izveidojusies produktīva sadarbība ar apmācību firmām u.tml., vai ir ieviesta mentoringa programma u.c.?
Personāla karjeras plānošanas sistēmas formalizācijas pakāpe	⊙ Vai plāno personāla karjeru organizācijā? ⊙ Cik lielā mērā personāla novērtēšana, informēšana un konsultēšana par izaugsmes iespējām, pārvietošana u.tml. ir sakārtota noteiktā sistēmā?
Nepieciešamās apmācības organizēšanas biežums	Vai tiek organizēta darbiniekiem nepieciešamā apmācība? Cik liela ir organizācijas un personāla atbildība par personāla kvalifikācijas līmeni?
Apmācīto darbinieku īpatsvars	Kāda darbinieku daļa no organizācijas kopējā darbinieku skaita ir apmācīta?
Apgūstamo zināšanu un prasmju, t.i. apmācības satura, apjoms un precizitāte	Cik mācību viela ir informatīva, pilnīga, precīza, jauna?
Apgūstamo zināšanu un prasmju pielietojums/noderīgums darbā	Cik lielā mērā apgūtās zināšanas un prasmes noder darbinieku darba ikdienā vai arī var noderēt nākotnes vajadzībām?
Zināšanu, prasmju un iemaņu apgūšanas līmenis	Cik pareizi un pilnīgi apmācāmie darbinieki ir apguvuši konkrētas zināšanas un prasmes? Cik daudz darbinieku veiksmīgi nokārojuši mācību pārbaudījumus? Kāds ir vidējais apgūto zināšanu un prasmju vērtējums?
Apmācāmo darbinieku apmierinātības līmenis ar apmācībām	Kā darbinieki vērtē mācības? Kas ir patīcis, kas nav patīcis?
Darba produktivitātes paaugstināšanas līmenis pēc apmācībām	Kā apmācība veicina darbinieku darba produktivitāti? Vai saīsinājies laiks darba uzdevumu izpildei, vai samazinājies kļūdu skaits u.c.?
Darbinieku apmierinātības līmenis ar izaugsmes iespējām organizācijā?	⊙ Kā darbinieki novērtē „vertikālās”/dienesta izaugsmes iespējas organizācijā? ⊙ Kā darbinieki novērtē „horizontālās” izaugsmes iespējas – iespēju profesionāli, kā arī personiski pilnveidoties darbā? ⊙ Cik daudz darbinieku ir aizgājuši no darba neapmierinātības ar izaugsmes iespējām dēļ?
Darbinieku skaits, kas tika paaugstināti amatā	Šis ir personāla „vertikālās” izaugsmes rādītājs, kas parāda, kāda ir esošā personāla kvalitāte un arī esošā personāla karjeras iespējas organizācijā.
Ekonomiskāko personāla apmācības un attīstības iespēju izmantošana	⊙ Vai tiek izmantoti iekšējie resursi, kur tas ir iespējams: apmācība pašā organizācijā, esošie pieredzējušie darbinieki kā mācību vadītāji, darbinieku rotācija, aizvietošana u.c.? ⊙ Vai apmācību firma/konsultanti u.tml. tiek izvēlēti, rūpīgi izvērtējot tālākizglītības iespējas? ⊙ Cik bieži tiek izmantoti bezmaksas vai ar atlaidēm kursi, semināri, „diskusijas”, „pieredzes apmaiņa” u.tml.?



Kopējās apmācības izmaksas (I apm.kop.), Ls	$I_{\text{apm.kop.}} = I_{\text{amp.1}} + I_{\text{amp.2}} + Z_{\text{dp.apm.}}$, kur $I_{\text{amp.1}}$ – apmācības tiešās izmaksas (izmaksas mācību materiālu sagatavošanai, nodarbību vadīšanai, instruktoru darba apmaksai, semināru/kursu/studiju apmaksai darbiniekiem); $I_{\text{amp.2}}$ – apmācības netiešās izmaksas (transporta un komandējuma izdevumi, apmācāmo darbinieku ēdināšanas un telpu īres/naktsmītnes izmaksas); $Z_{\text{dp.apm.}}$ – nenostādāto stundu zaudējumi sakarā ar darbinieku prombūtni mācību laikā, Ls: $Z_{\text{dp.apm.}} = T_{\text{apm.}} \times I_{\text{ds.h.}}$, kur $T_{\text{apm.}}$ – stundu skaits, kas patērēti darbinieku apmācībai, h; $I_{\text{ds.h.}}$ – darbaspēka izmaksas vienā nostrādātā stundā, Ls: $I_{\text{ds.h.}} = \frac{I_{\text{ds.}}}{T_{\text{liet.}}}$, kur $I_{\text{ds.}}$ – darbaspēka izmaksas, Ls; $T_{\text{liet.}}$ – nostrādātās stundas, h.
Apmācības izmaksu īpatsvars darbaspēka izmaksās	Kādu daļu apmācības izmaksas ieņem darbaspēka izmaksās?
Vidējās apmācības izmaksas uz vienu apmācāmo darbinieku (I vid.apm.d.), Ls	$I_{\text{vid.apm.d.}} = \frac{I_{\text{apm.}}}{N_{\text{apm.}}}$, kur $I_{\text{apm.}}$ – apmācības izmaksas, Ls; $N_{\text{apm.}}$ – apmācāmo skaits, clv.
Apmācības stundas izmaksas uz vienu apmācāmo darbinieku (I apm.h.), Ls	$I_{\text{apm.h.}} = \frac{I_{\text{apm.}}}{N_{\text{apm.}} \times T_{\text{apm.}}}$, kur
Apmācības programmas efekts (E), Ls	$E = P \times N_{\text{apm.}} \times V \times K - N_{\text{apm.}} \times I_{\text{vid.apm.d.}}$, kur P – plānotais apmācības programmas iedarbības ilgums uz darba produktivitāti un kvalitāti, g.; V – atšķirība darba produktivitātē starp labākajiem un vidējiem darbiniekiem, Ls; K – koeficients, kas raksturo apmācības efektu (darba produktivitātes izmaiņas), daļās pret V.
Darbinieku skaita relatīvā ekonomija, paaugstinoties darba produktivitātei darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas rezultātā ($E_{\text{civ.apm.}}$), clv.	$E_{\text{civ.apm.}} = \frac{N_{\text{dp.p}} \times P_{\text{dp.p}}}{100}$, kur $N_{\text{dp.p}}$ – darbinieku skaits, kas palielinājuši izstrādes/laika normas izpildes procentu kvalifikācijas paaugstināšanas rezultātā, clv; $P_{\text{dp.p}}$ – izstrādes/laika normas izpildes procenta pieaugums, %: $P_{\text{dp.p}} = \frac{P_{\text{dp.2}} \times P_{\text{dp.1}}}{P_{\text{dp.1}}}$, kur $P_{\text{dp.1}}$ – vidējais izstrādes/laika normu izpildes procents pirms kvalifikācijas paaugstināšanas, %; $P_{\text{dp.2}}$ – vidējais izstrādes/laika normu izpildes procents pēc kvalifikācijas paaugstināšanas, %



Gada ekonomija no nosacīti pastāvīgo izmaksu samazināšanos, paaugstinoties darba produktivitātei darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas rezultātā ($E_{izm.apm}$), Ls	$E_{izm.apm} = I_p \times \frac{Q_1 - Q_2}{Q_1}$, kur I_p – gada nosacīti pastāvīgo izmaksu summa produkcijas/pakalpojumu pašizmaksā bāzes periodā, Ls; Q_1 – produkcijas/pakalpojumu gada apjoms pirms darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumiem, gab.; Q_2 – produkcijas/pakalpojumu gada apjoms pēc darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumiem, gab.
Gada ekonomiskais efekts no darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas ($E_{g.apm}$), Ls	$E_{g.apm} = E_{izm.apm} - K_{n.ef} \times I_{vien.apm}$, kur $I_{vien.apm}$ – personāla apmācības/kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumu vienreizējās izmaksas (= $I_{apm.kop.}$, I_{apm}), Ls

Personāla novērtēšana

Kritērijs	Piezīmes
Personāla novērtēšanas sistēmas formalizācijas pakāpe	☉ Vai organizācijā pastāv oficiālā regulārā personāla novērtēšanas procedūra, kurā ir noteiktas atbildīgās personas, novērtējamo darbinieku loks, novērtēšanas kritēriji, metodes, grafiks, sūdzību izskatīšanas kārtība, novērtēšanas rezultātu izmantošana, pašas personāla novērtēšanas sistēmas novērtēšana un izmaiņu ieviešanas kārtība, u.tml.? ☉ Vai tiek izmantotas standartizētas veidlapas, piemēram, darbinieka novērtēšanas anketa, darbinieka novērtēšanas intervijas veidlapa u.tml.?
Personāla novērtēšanas objektivitāte	☉ Vai darbinieku novērtēšanas kritēriji attiecas uz darbinieku pienākumiem? Vai par svarīgākajiem kritērijiem tiek pieņemti tādi, kas ļauj novērtēt darbinieka darba ikdienas, būtiskāko un visvairāk no darbinieka puses kontrolējamo pienākumu izpildi? ☉ Vai novērtēšanas kritēriji tiek pārskatīti, mainoties darbinieku darba saturam un apstākļiem, kā arī organizācijas prioritātēm? ☉ Vai pielietojamās novērtēšanas metodes ļauj novērtēt darbinieku objektīvi? Vai tiek izmantota darbinieku pašnovērtējuma metode? ☉ Vai tiek izmantoti vairāki informācijas avoti, t.i. ne tikai tiešā vadītāja viedoklis darbinieku novērtēšanai? ☉ Vai izvirzītie darba standarti ir orientēti uz vidēja līmeņa darbinieku un ir reāli sasniedzami? ☉ Vai novērtēšanas skala ir pietiekoši skaidra, konkrēta, t.i. precīzi definēts, kas ir „izcili”, „labi”, „neapmierinoši” utt.? ☉ Cik labi personāls ir informēts par novērtēšanas kritērijiem un darba standartiem? ☉ Vai darbinieku novērtēšana nebalstās uz pēdējo – pirms novērtēšanas laika – informāciju, un tiek aizmirsts tas, kas bija senāk pēc iepriekšējās novērtēšanas? ☉ Kā tiek risinātas domstarpības par darbinieka novērtējumu?



Personāla novērtēšanas lietderība	○ Vai personāla novērtēšana ir tāda, kas ļauj savlaicīgi novērst problēmas darbā, kļūdu/brāķa rašanos, darbinieku neapmierinātību ar viņu darba materiālo un morālo novērtējumu u.tml.? ○ Cik lielā mērā darbinieku oficiālā vai neoficiālā novērtēšana pozitīvi ietekmē darba produktivitāti un kvalitāti, darbinieku motivāciju, organizācijas prioritāšu izpildi? ○ Kā mainījās personāla novērtēšanas rezultāti salīdzinājumā ar pēdējās novērtēšanas rezultātiem? Vai tie ir uzlabojušies? ○ Vai darbinieku novērtēšanai seko nepieciešamās izmaiņas darba organizācijā, darbinieku darba apmaksā, apmācības plānošanā u.c.? ○ Vai darbiniekus savlaicīgi informē par novērtējumu? Cik aktuāli ir darbiniekiem izteiktie aizrādījumi vai atzinība? ○ Vai sniegtais novērtējums ir pietiekami konkrēts un ir skaidrs, kas jāpanāk?
Darbinieku apmierinātības līmenis ar personāla novērtēšanu	Kāds ir darbinieku apmierinātības līmenis ar personāla novērtēšanu? Vai uztver to kā taisnīgu, lietderīgu? Cik daudz sūdzību no novērtējamiem darbiniekiem par novērtēšanas rezultātiem?

Darba samaksas organizācija/materiālā stimulēšana

Kritērijs	Piezīmes
Darba samaksas organizācijas sistēmas formalizācijas pakāpe	○ Vai organizācijā pastāv skaidra darba samaksas organizācijas sistēma, kurā ir katrai darbinieku kategorijai/amatam noteikta darba samaksas sistēma un forma, darba samaksas aprēķināšanas kārtība, t.sk. prēmēšanas kārtība u.c.? ○ Vai tika veikta darbu/amatu izvērtēšana, lai noteiktu to salīdzinošo vērtību – izcenojumu/tarifa likmi/pamatalgas lielumu? Vai tiek izmantota tarifu sistēma? ○ Vai struktūrvienību darbinieku prēmēšanā tiek izmantota speciālā prēmēšanas sistēma ar noteiktiem prēmēšanas kritērijiem un rādītājiem? ○ Vai tiek izveidota precīza darba rezultātu un kvalitātes uzskaites sistēma? ○ Kā regulē personāla novērtēšanas rezultātu izmantošanu darbinieku darba samaksas aprēķinos? ○ Kā regulē citas (ne darba samaksa naudā) darba devēja izmaksas personālam? ○ Kā regulē darba devēja zaudējumu atlīdzību?
Materiālās stimulēšanas līmenis	○ Vai darbinieku darba samaksas forma un sistēma, t.sk. prēmēšanas sistēma, ir taisnīga un veicina darba produktivitāti un kvalitāti? ○ Vai darba rezultātu un kvalitātes uzskaitē ir tik precīza, ka tā sniedz ziņas par darbinieku reālo sasniegumu līmeni? ○ Vai darbinieku darba samaksas līmenis nodrošina viņa kvalifikācijai un darba ieguldījumam atbilstošo „kompensāciju”? ○ Kāds ir vidējais darba samaksas līmenis (DS_{vid}), $LS: DS_{vid} = \text{Darba samaksas fonds: Darbinieku skaits}$. Vidējo darba samaksas līmeni aprēķina katrai darbinieku/amatu kategorijai. Vai amatu vidējais darba samaksas līmenis ir konkurētspējīgs – augstāks nekā darba devējiem-konkurentiem? ○ Kādi vēl materiālās stimulēšanas veidi (veselības, dzīvības apdrošināšana, transports, ēdināšana, mācību sponsorēšana, kredīts u.c.) tiek izmantoti? Kādus labumus vēl darbinieki var izmantot bez darba samaksas naudā? Vai šo labumu pakete ir konkurētspējīga? ○ Cik šī labumu pakete ir pievilcīga/vēlama darbiniekiem? Vai darbiniekiem ir iespēja izvēlēties, kādus piedāvātos labumus izmantot? ○ Cik lielā mērā darbinieki ir informēti a) par viņu darba novērtēšanas kritērijiem; b) par to, kā tiek aprēķināts viņu darba samaksas lielums; c) par iespējām organizācijā iegūt citus materiālus labumus u.c. Svarīgāks par informētību ir tas, vai paši darbinieki darba samaksas organizāciju uztver kā motivējošu.



Darba samaksas izmaksas savlaicīgums	Vai darba samaksa ir izmaksāta darbiniekiem savlaicīgi?
Darbinieku apmierinātības līmenis ar darba samaksu	Cik lielā mērā darbinieki ir apmierināti ar darba samaksas organizāciju? Vai uztvert savu darba samaksu kā taisnīgu?
Darbinieku skaits, kas aizgājuši no darba neapmierinātības ar darba samaksu dēļ	Kāda daļa no atbrīvotajiem darbiniekiem ir aizgājusi neapmierinātības ar darba samaksu (neatbilstības darba patēriņiem, ne savlaicīguma u.c.) dēļ?
Darba samaksas izmaksu īpatsvars kopējās izmaksās, %	Kāda ir darba samaksas daļa kopējās izmaksās?
Darba samaksas struktūras sabalansētība	Parasti darba samaksas struktūrā vislielāko daļu jāveido pamatalgai un otrajā vietā jābūt prēmijām u.tml., kas apbalvotu darbinieku par virspilnotajiem rezultātiem.
Ienākumu vai peļņas apjoms uz darba samaksas 1 Ls ($E_{ds,ien}$, $E_{ds,p}$), Ls	$E_{ds,ien}$ = Ienākumi : Darba samaksas izmaksas; $E_{ds,p}$ = Peļņa : Darba samaksas izmaksas. Šie rādītāji parāda, cik daudz 1 Ls, samaksāts darbiniekiem darba samaksai, dot pretī ienākumus un peļņu.
Darba samaksa izmaksas 1 nostrādātā stundā (DS_h), Ls	DS_h = Darba samaksas izmaksas : Nostrādātās stundas. Šis rādītājs parāda, cik 1 nostrādātā stundā „aiziet” darba samaksai.
Darba samaksas pieaugums pret darba produktivitātes pieaugumu	Organizācijas ekonomiskajai labklājībai svarīgi, lai izpildītos nosacījums, ka darba samaksas līmenis augtu lēnāk nekā darba produktivitātes līmenis.

Darba drošība un veselība

Kritērijs	Piezīmes
Darba aizsardzības sistēmas formalizācijas pakāpe	⊙ Vai organizācijā pastāv noteikta darba aizsardzības sistēma (atbildīgās personas, procedūras u.c.)? ⊙ Kāds ir informatīvais nodrošinājums? ⊙ Kā tiek nodrošināta instruktažu veikšanas kvalitāte?
Darba aizsardzības stāvokļa organizācijā atbilstības līmenis normatīvām prasībām	⊙ Vai tiek ievērotas visas tās normatīvās prasības, kas attiecas uz doto organizāciju? ⊙ Sankciju/sodu apmērs darba aizsardzības normatīvo prasību neievērošanas dēļ?
Kopējās darba drošības un personāla veselības aprūpes izmaksas (I d.d. un p.ves. kop.), Ls	Cik lielas ir darba devēja izmaksas darba drošībai un darbinieku veselības aprūpei? Kāds ir to īpatsvars kopējās darbaspēka izmaksās?
Vidējās darba drošības un personāla veselības aprūpes izmaksas uz vienu darbinieku (I vid. d.d. un p.ves.), Ls	$I \text{ vid. d.d. un p.ves.} = \frac{I \text{ d.d. un p. ves. kop.}}{N}$, kur N – vidējais darbinieku skaits pārskata periodā, clv.
Profesionālo saslimstību un nelaimes gadījumu biežums	⊙ Cik bieži un kāds ir tas vidējais laika periods, kad darbinieki neierodas darbā pagaidu darbnespēju dēļ? ⊙ Cik daudz ir nelaimes gadījumu? Kādi ir to iemesli?



Darbinieku skaita relatīvā ekonomija, samazinoties darba laika zudumiem ($E_{cilv.h}$), clv.	$E_{cilv.h} = \left(\frac{DLF_2}{DLF_1} - 1 \right) \times N_1$, kur DLF_1 – vidējais viena darbinieka darba laika fonds pirms pasākumu ieviešanas, h; DLF_2 – vidējais viena darbinieka darba laika fonds pēc pasākumu ieviešanas, h; N_1 – darbinieku skaits pirms pasākumu ieviešanas vai $E_{cilv.h} = \frac{Z_{h1} - Z_{h2}}{100 - Z_{h2}} \times N_1$, kur $Z_{h1,2}$ – darba laika zudumi pirms un pēc pasākumu ieviešanas, %
Gada darba laika ekonomija sakarā ar darba laika zudumu samazināšanās (E_h), h	$E_h = Z_h \times N_z \times DLF_d$, kur Z_h – darba laika zudumu samazinājums vienam darbiniekam darba dienā/maiņā, h; N_z – darbinieku skaits, kuriem samazinājušies darba laika zudumi, clv.; DLF_d – gada vidējais viena darbinieka darba laika fonds, dienas.
Gada ekonomija sakarā ar profesionālo saslimstību un traumatisma līmeņa samazināšanās ($E_{izm.da}$), Ls	$E_{izm.da} = (Z_{h1} - Z_{h2}) \times Z_{tr,slim.}$, kur $Z_{h1,2}$ – darba laika zudumi sakarā ar darbinieku pagaidu darbnespēju pirms un pēc pasākumu ieviešanas, dienas; $Z_{tr,slim.}$ – vidējie zaudējumi dienā sakarā ar darbinieku saslimstībām un traumām darbā, Ls
Gada ekonomiskais efekts no darba laika zudumu darbinieku pagaidu darbnespēju dēļ samazināšanas ($E_{g.da}$), Ls	$E_{g.da} = E_{izm.da} - K_{n.ef.} \times I_{vien.da}$, kur $I_{vien.da}$ – personāla profesionālās saslimstības un traumatisma līmeņa samazināšanas pasākumu vienreizējās izmaksas (I d.d. un p.ves. kop.), Ls

Formulas, pēc kurām ir aprēķināta ekonomiskā efektivitāte no darba laika zudumu darbinieku pagaidu darbnespēju dēļ samazināšanas, var pielietot arī ekonomiskajai efektivitātei no darba laika zudumu samazināšanas, a) uzlabojot darba disciplīnu; b) ieviešot racionālāko darba tehnoloģiju un/vai efektīvākos darba līdzekļus; c) paaugstinot darbinieku darba motivāciju; d) uzlabojoties darbinieku darba izpildei, paaugstinot viņu kvalifikāciju.

Kā redzams, ir ļoti daudz kritēriju, pēc kuriem var novērtēt cilvēkresursu struktūrvienību vai personāla vadītāja darbību. Vērtēšana jābalsta uz tiem kritērijiem, kas atbilst šādas struktūrvienības pienākumiem/atbildībai.

Katram tādām vērtēšanas kritērijiem lietderīgi piešķirt savu nozīmīguma pakāpi: tādām cilvēkresursu funkcijām un tādām šo funkciju sastāvdaļām/uzdevumiem, kuriem ir būtiska ietekme uz organizācijas prioritātēm un labklājību, jāpiešķir augstākā svarīguma pakāpe.

Protams, vērtēšana būs daudz informatīvākā, ja veic salīdzinājumu ar iepriekšējiem laika periodiem.

Šajā rakstā nav detalizēti aplūkoti darba analīzes un darba vietu projektēšanas, darba disciplīnas, darba tiesisko attiecību un pārmaiņu vadīšanas funkciju novērtēšanas kritēriji. Kā arī raksts ir koncentrēts tikai uz cilvēkresursu struktūrvienību darbības novērtēšanas kritērijiem, neaplūkojot šeit detalizētāk novērtēšanas metodes un to izvēli.

MŪSDIENU PASAULES GREZNĪBA ZEM VIENA JUMTA – „MILLIONAIRE FAIR 2006”



Izstādes „Millionaire Fair” pamatkonceptija ir - pulcēt labākos pasaules luksus preču un pakalpojumu ražotājus un tos cilvēkus, kuriem antikvāru lietu, personīgo lidmašīnu un jahtu, ekskluzīvu rotaslietu, nekustamo īpašumu, automašīnu un elitāru zirgu šķirņu iegāde ir nepieciešamība, lai komfortabli un grezni vadītu savu dzīvi un brīvo laiku.

No 27. līdz 30.oktobrim Maskavā izstāžu centrā „Krokus Expo” notika izstāde „Millionaire Fair 2006”. Šī bija lielākā luksus klases preču un pakalpojumu izstāde Eiropā, kaut arī tādas tika organizētas 5 valstīs.

Četras dienas Krievijas bagātākie cilvēki - greznas dzīves un dārgu izklaižu cienītāji, varēja iepazīties ar jaunākajām luksus klases precēm un pakalpojumiem. Daudzi izstādes apmeklētāji kļuva par ekskluzīvu lietu īpašniekiem.

Šogad Maskavā izstādi apmeklēja vairāk kā 38 000 cilvēku. Tās laikā tika pārdotas preces 2,5 miljardu eiro vērtībā.

Atklāšanas Gala pasākums

Izstāde tika atklāta 27.oktobra vakarā, un šajā pasākumā piedalījās tikai īpaši ielūgtie - 9 000 bagātākie un populārākie Krievijas

cilvēki. Izstādes atklāšanas ceremonija kļuva par visvērienīgāko 2006.gada Maskavas augstākās sabiedrības pasākumu jau tādēļ vien, ka lielākā daļa šo bagātāko cilvēku bija pulcējušies vienuviet. Vienlaicīgi ar izstādes standu apmeklējumu bija iespējams baudīt ekskluzīvu kultūras programmu, izsmalcinātus ēdienus un *Martini*. Koncertu sniedza spilgtā un ļoti profesionālā dziedātāja Sāra Braitmane.

Vakara gaitā bija iespēja laimēt firmas *Goldvish* telefonu, kura cena 1 200 000 dolāru. Tas bija īsts mūsdienu industrijas šedevrs, kura klaviatūra veidota no 120 karātu briljanta podziņām, bet korpuss no 18 karātu zelta.

Īpašās mārketinga aktivitātes

Speciāli šai izstādei bija radīts ne vien jaunais aromāts *Guerlain*, bet arī cigarešu ražotājfirma *Philip Morris* īpaši šai izstādei radīja jaunas cigaretes no zīmolu sērijas „Parliament” – „Parliament Reserve”. Jaunās cigaretes varēja iegādāties tikai izstādē, bet tagad pēc izstādes tās var saņemt tikai pasūtīt. Vienas paciņas cena ir 200 rubļi vai ~ 4, 20 Ls.

Izstādes ģenerālsponsors bija *Martini*, kas izstādes dalībniekiem







piedāvāja savu ekskluzīvo projektu *Martini Terrazzo*. Izstādes atklāšanas pasākumā viesi baudīja *Martini* neskaitāmu kokteiļu variantos, kurus piedāvāja visplašākajā klāstā.

Īpaši šim pasākumam Pēterburgas restorāna „Palkin” konditori bija izgatavojuši saldās pasaulē slavenu mākslinieku gleznu kopijas no šokolādes un marcipāna – Van Goga „Sauls puķes”, Leonardo Da Vinči „Monna Liza”, Endija Vorhola „Merlina Monro”.

Populārākie stendi

Izstādē piedalījās automašīnu *BMW* ražotāji un demonstrēja jauno septītās sērijas modeli un *Super Car M6*. Tika piedāvāti arī jaunākie *Bugatti*, *Jaguar*, *Audi*, *Hammer*, *Cadillac*, *Volvo*, *Infinity* modeļi.

35 metrus garā motorjahta „Jaunā Zvaigzne” izstādes laikā bija pietauvota netālu no izstāžu kompleksa Maskavas upē jahtklubā „Krokus Sity”.

Kā jau minēju, īpaša vieta bija ierādīta ekskluzīvajam aromātam, kas radīts parfimērijas namā *Guerlain* sadarbībā ar *Millionaire Fair* prezidentu Īvu Hairatu. Šis smaržas tika radītas, lai pārdo tu tikai *Millionaire Fair* izstādēs. Šis parfimērijas mākslas darbs tika pozicionēts kā superaromāts, superflakonā un par superce nu. Taisnību sakot, tāds tas arī bija. Izsmalcinātības cienītājiem šis ekskluzīvais aromāts maksāja 1 700 000 rubļus.

Izstādes rota bija Ahetekinskas šķirnes zirgi, kas ir pati senākā tīrasiņu izjādes zirgu šķirne. Šie zirgi ir slaveni ne vien ar labām sportiskām īpašībām, bet arī ar savu skaistumu, izturību un uzticību saimniekam.

Ekskluzīvus traukus, galda un dizaina priekšmetus mājai piedāvāja uzņēmums *Dom Farfora*. Varēja iegādāties ekoloģiski tīra kristāla *Moser* glāzes, kādas svinīgos gadījumos lieto arī Anglijas karaliene Elizabete II, *Odiot* firmas izsmalcinātus sudraba galda piederumus, kādus, klājot galdu, pasniedza „Sauls Karalim” Ludviķim XIV un viņa viesiem, kā arī daudzus citus greznus porcelāna traukus.

Firma „Luxury Homes” prezentēja fragmentu no jaunās ekskluzīvo mēbeļu un interjera kolekcijas, kas izgatavotas gotikas stilā. Šis uzņēmums piedāvāja arī šokējoši krāšņas savrupmājas, villas un ģimenes īpašumus, ko var nosaukt par muižām. Grandiozās būves pircēji var izvēlēties jebkurā arhitektūras stilā.

Šaha lēģenda A. Karpovs ir izveidojis uzņēmumu, kas izgatavo



Izstādes lietderība no dalībnieku viedokļa



Izstādē „Millionaire Fair 2006” savas preces un pakalpojumus piedāvāja 200 pasaules firmas, kas darbojas luksus klases preču un pakalpojumu tirgū.

Šogad izstādes laikā plānotie pārdošanas apjomi pārspēja izstādes organizatoru prognozes. Jāpiemin tikai nedaudzus no unikālajiem izstādes eksponātiem, kas tika iegādāti:

- 15 firmas *Goldvish* telefoni zelta ietvarā ar briljanta taustiņiem. Šāda viena telefona cena ir sākot no 350 000 līdz pat 1 200 000 eiro;
- Divi Ahetekinskas šķirnes zirgi, kurus piedāvāja uzņēmums *Sovereign Club*. Viena zirga vērtība 1 000 000 eiro;
- motorjahta „Jaunā Zvaigzne” 35 metru garumā;
- Ekskluzīvais aromāts, kas radīts parfimērijas namā *Guerlain* sadarbībā ar „Millionaire Fair” prezidentu Īvu Hairatu. Šāda pirkuma cena bija 1 700 000 rubļi;
- Savrupmāja, kuras cena ir 25 miljoni eiro. To pārdeva uzņēmums *Burger Sotheby's International Realty*;
- 3 mājas Spānijas kūrortpilsētā Marbelja no firmas *Kristina Szekely Real Estate*;
- Pulksteņi *Bovet* par kopējo summu 450 000 eiro;
- Noslēgti pakalpojumi līgumi ar uzņēmumu *Laser Esthetic* par kopējo summu 15 miljoni eiro.



ekskluzīvus šaha galdus un figūriņas. Tie ir ar rokām darināti mākslas darbi. Atkarībā no tematikas katram no tiem tiek piešķirts nosaukums, piemēram, „Olimpiskās spēles”, „Cēzars un galli”, „Baltā un Sārtā roze”, „Nibelunga gredzens”, „Veltījums Dalī” u.c.

Starp sadzīves tehnikas un elektronikas priekšmetiem interesi izpelnījās firmas *Bang & Olufsen* mūzikas centrs *Beo Sound*.

Šefpavāri mērojās spēkiem, gatavojot ēdienus uz vadošo firmu plitīm – *AEG*, *Philips* u. c.

Žurnāls *Ermitaž* izglītoja izstādes apmeklētājus un vadīja meistarklasi „Investīcijas mākslas priekšmetos”.

Katru dienu tika demonstrēti grezni apģērbi no kažokādām, kas radīti modes namos *Izzeta*, *Julia Helen*, *Exclusive* – *M* u.c.

Notika arī fotomākslas darbu izsole – „10 stila un greznības gadi”, ko piedāvāja *Harper's Bazaar* un *Martini*.

Notika arī biznesa konference un meistarklases. Ļoti interesanta izvērtās diskusija par iespējām, kādas paveras Krievijas zīmoliem pasaules tirgos. Kā piemērs tika minēts koncerts „Timmer Yachts”, kas Maskavā izgatavo luksusa klases jahtas. Tās ir jau atzītas pasaules mērogā un šajā gadā saņēma prestižo apbalvojumu „Gada brends – EFFIE” kā nozīmīgākais zīmols Krievijas tirgū

kategoriā „Elitārās preces un pakalpojumi”.

Vienlaicīgi ar ekspozīcijas apmeklējumu bija iespējams baudīt arī plašu kultūras programmu. Kā jau tika minēts, spilgts bija Sāras Breitmanes koncerts, bet ne mazāk aizraujoši bija citu mākslinieku priekšnesumi – džeza grupas *The Many Moods of Linard*, gaisa akrobātu šovs, mūzikls „Mamma Mia”, zirgu šovs, dīdžeju programmas no kluba *First* un citi. Katru dienu notika vairākas modes skates, piemēram, *Escada* un *Escada Couture*. Pazīstamu Krievijas modes dizaineru jaunākās kolekcijas tika demonstrētas uz viena mēles. Visu zvaigžņu tērpi bija baudāmi vienuviet.

Izstādes laikā lietišķā atmosfēra mijās ar svētku noskaņu, ko radīja izklaides programmas un grezni ģērbtie cilvēki.

Maskavas augstākās sabiedrības Zelta 100

Priekšpēdējā izstādes vakarā izstāžu centrā atkal pulcējās īpašie viesi, jo šeit notika pasākums „Maskavas augstākās sabiedrības Zelta 100”, kas bija veltīts galvaspilsētas augstākās sabiedrības dzīvei un redzamākajām tās personālījām. Katru vakaru Maskavā notiek vismaz 10 nozīmīgi pasākumi – lielāki un mazāki, publiski atvērti un tādī, kur var iekļūt tikai ļoti šaurs lūgtu viesu





skaitis, bet, lai nākošajā dienā par pasākumu runātu visa pilsēta, tanī ir jāpiedalās cilvēkiem, kuru vārds izraisa interesi. Izstādes organizatori bija pat izdevuši katalogu - „Maskavas augstākās sabiedrības Zelta 100”. Starp šiem cilvēkiem ir modernu restorānu ķēdes īpašnieks Arkādijs Novikovs, populārais režisors Fjodors Bondarčuks, supermodele Natālija Vodjanova, noslēpumainā biznesa lēdija Marina Kuzmina, kuras tērpus, briljantus un kavalierus visi apbrīno un aprunā, baņķieris Aleksandrs Gafins, režisoras Nikita Mihalkovs, Krievijas oligarhs Aleksandrs Žurovs, uzņēmējs Boris Teterovs u.c.

Apbalvošanas ceremonijas nominācijas bija vairāk kā joks – „2006 gada labākā kokteiļkleita”, „Visvairāk ielūgtais viesis, kas nekad neierodas” utml. Izrādās, ka visvairāk gaidītais viesis, kurš augstākās sabiedrības pasākumus ignorē un saviesīgajā dzīvē nepiedalās, ir viens no pasaulē bagātākajiem cilvēkiem, bet Krievijā visbagātākais – miljardieris Romāns Abramovičs.

Pēc apbalvošanas visas nakts garumā varēja baudīt plašu izklaidēšanas programmu. Koncertu sniedza *Jimmy Somerville*, fankī džez grupa *Sound Cake*. Vakara nagla bija Īvas Mendesas sniegtais koncerts, kuras zelta balss jau ir apbūrusi visu Eiropu. Šo koncertu dāvināja juvelierizstrādājumu nams *Korloff*.

Vērojot šos cilvēkus, jāatzīst, ka viņi ir ne tikai ļoti bagāti, bet arī inteliģenti un izglītoti. Jāsecina, ka Krievijā ir atdzimusi augstākā sabiedrība vārda labākajā nozīmē.

Labdarība

Daļa no izstādē iegūtajiem līdzekļiem tiek ziedota labdarības programmai „Dzīves līnija”, kas rūpējas par smagi slimu bērnu dzīvības glābšanu un turpmāko ārstēšanu. Tie ir bērni, kas slimo ar smagām sirds un galvas smadzeņu slimībām. Par šiem līdzekļiem tiek pirkti jaunāka medicīnas aparātūra, apmaksātas dārgās operācijas un rehabilitācija pēcoperāciju periodā. Šobrīd ir jau izārstēti 700 bērni no visas Krievijas.

To, ka šādas izstādes ir veiksmīgs projekts, liecina to izplatība. Nākošgad šādas izstādes notiks jau 6 pasaules pilsētās – Amsterdamā, Dubajā, Kortreikā, Kannās, Maskavā un Šanhajā.

Šo izstāžu idejas autors un organizators Īvs Hairats preses konferencē teica: „Es nevaru „Millionaire Fair” nosaukt par izstādi, tas drīzāk ir dzīvesveids. Millionaire Fair viesi ieslīgst pasakainā greznības pasaulē, kas ir kaut kur pa vidu starp populārajiem un izsmalcinātajiem Londonas *Harrods* veikaliem un *Disnejlendu*.”



GADA PĀRSKATS

Akcionāri un ieinteresētās personas katra gada sākumā gaida, kad tiks izdots viņus interesējošā uzņēmuma gada pārskats. Tas ir svarīgi, jo viņi vēlas redzēt finanšu rādītāju kopsavilkumu un saņemt ticamu informāciju par uzņēmuma stratēģiju, korporatīvo kultūru, tā attiecībām ar saviem darbiniekiem, apkārtējo vidi un sabiedrību kopumā.

Akcionāri un ieinteresētās personas katra gada sākumā gaida, kad tiks izdots viņus interesējošā uzņēmuma gada pārskats. Tas ir svarīgi, jo viņi vēlas redzēt finanšu rādītāju kopsavilkumu un saņemt ticamu informāciju par uzņēmuma stratēģiju, korporatīvo kultūru, tā attiecībām ar saviem darbiniekiem, apkārtējo vidi un sabiedrību kopumā.

Gada pārskats ir svarīgs instruments cīņā par finanšu piesaisti, klientiem, darbiniekiem un uzņēmuma imidžu sabiedrības acīs.

Kopš tā laika, kad Francijā 1494.gadā tika izstrādāti pirmie grāmatvedības atskaišu principi, atskaites izmanto visdažādākās institūcijas, sākot ar uzņēmumu īpašniekiem līdz nodokļu iekasētājiem, lai gūtu patiesu un ticamu informāciju par uzņēmuma stāvokli un biznesu. Mainījušās ir finanšu atskaites sistēmas un veids, kā iepriekšējā darba gada rezultāti tiek prezentēti. Ja sākumā tika atspoguļoti tikai finanšu rādītāji un grafiki, kas to ilustrē, tad tagad jau tiek prasītas ziņas par darbiniekiem, biznesa virzieniem, nākotnes plāniem un citi nozīmīgi komentāri.

Viskrasākās izmaiņas gada pārskati ir piedzīvojuši kopš tā laika, kad parādījās iespēja finanses piesaistīt ar biržu starpniecību. Tas ir plašs investoru loks. Gada pārskats no skopa finanšu dokumenta pārvērtās par informatīvu uzņēmuma imidža materiālu. Var pat teikt, ka šodien tā ir sava veida uzņēmuma vizītkarte. Šis ir obligāts dokuments visām akciju sabiedrībām, kas tiek piedāvāts dažādu valstu fondu biržās.

Kvalitatīvs uzņēmuma gada pārskats ir uzskatāms arī par konkurences instrumentu, jo tas palīdz piesaistīt kapitālu uz labākiem nosacījumiem. 15% no uzņēmuma akciju cenas pienākas tieši imidžam. Ir konsultantu firmas, kas uzskata, ka šis procents ir vēl lielāks, līdz pat 35%.

Gada pārskatus pēta un analizē finanšu analītiķi, un kompānijas, kas nosaka reitingus, kreditori, partneri, uzņēmuma darbinieki, specializētā prese. Nereti arī piegādātāji un pat klienti. Pētījumi rāda, ka gada pārskats ir daudz nozīmīgāks un informatīvāks dokuments nekā gada pārskata sanāksmes, preses konferences, publikācijas un reklāmas akcijas.





Eksperti uzskata, ka gada pārskats:

- vispilnīgāk informē par uzņēmumu un tā perspektīvām;
- ļauj noteikt uzņēmuma cenu un tā izaugsmes potenciālu;
- veicina uzņēmuma imidža veidošanos;
- atvieglo investoru lēmumus par naudas ieguldīšanu un kredītēšanu - finanšu struktūrām.

Saturs

Lai arī cik liela nozīme ir iespējā bukleta dizainam, galvenais tomēr ir un paliek finanšu informācija, pat tad, ja daudzas lapas ir piepildītas tikai ar tabulām un skaitļu virknēm. Eksperti, protams, analizē faktus un no tiem izrietošās perspektīvās iespējas. Tomēr noformējuma veidu vai formu arī nedrīkst ignorēt. Vislabākie gada pārskati ir tādi, kur abas šīs lietas ir sekmīgi apvienotas – bagāts saturs ar veiksmīgi atrastu noformējumu.

Saturiski gada pārskats informē par:

- uzņēmuma finanšu un tirgus rādītājiem, kas norāda uz perspektīvām;
- uzņēmuma tehnisko un inovatīvo situāciju. Tas ir svarīgi uzņēmumiem, kas strādā augsto tehnoloģiju jomā, piemēram, telekomunikācijas, e-bizness, sadzīves un profesio-

nālās tehnikas ražotāji un visiem tiem uzņēmumiem, kur tehnoloģijas ir konkurences priekšrocība.

- uzņēmuma darījumu globālais raksturs, piemēram, konsultāciju, komunikāciju uzņēmumi, kas var piedāvāt globālus risinājumus saviem klientiem, ņemot vērā arī vietējās īpatnības. Iespējams, ka svarīgi ir tieši pretēji norādīt uz lokālo raksturu – labu vietējas situācijas pārzināšanu, līdera pozīciju vietējā tirgū.
- uzņēmums ir orientēts uz klienta vajadzībām. Tas īpaši svarīgi ir pakalpojumu sniegšanas sfēras uzņēmumiem.
- Attieksme pret darbiniekiem jomās, kur liela nozīme darbiniekiem – cilvēciskajam faktoram, lai uzsvertu, ka uzņēmumā strādā spēcīga un vienota komanda. Piemēram, konsultāciju firmas, tirdzniecība vai pakalpojumu sniedzēji.
- Sociālā atbildība, kur tiek parādīti sponsorēšanas un labdarības projekti, kā arī atbalsta projekti sportam, kultūrai, veselībai un izglītībai. Tas atspoguļo uzņēmuma integrāciju sociālajā un ekonomiskajā vidē.
- Ekoloģiskā domāšana un rūpes par vides aizsardzību. Tas ir svarīgi rūpniecības uzņēmumiem, jo īpaši ķīmiskajai rūpniecībai, metalurģiskajai, automobiļu ražotājiem.



Tēmu izvēli nosaka uzņēmuma kopējā stratēģija un filozofija. Parast no šīm tēmām tiek izraudzīta viena galvenā un dažas pakārtotās. Gada pārskatā nav jāatspoguļo visas šīs tēmas. Dažreiz izvēlas tikai vienu tēmu. Rakstot pārskatu, var ņemt vērā īslaicīgus mērķus, tad tēmas būs konkrētākas.

Mūsdienās, ja analizē uzņēmuma 10 svarīgākos rādītājus, tad tikai 3 ir finanšu rādītāji, bet pārējie – konkurence, tirgus daļa, tās palielināšanas iespējas, personāla profesionalitāte u.c.

Noformējums

Tam ir jākonkurē ar citiem izdevumiem, un jābūt tādām, kas spēj pārliecināt akcionārus.

Jāņem vērā uzņēmuma korporatīvais imidžs un dizains. Zīmōlam un citiem elementiem jāiekļaujas kopējā dizainā, lai demonstrētu uzņēmuma tradīcijas.

Tas ir ļoti svarīgs jautājums. Eksperti norāda uz pieciem veidiem, kādos sagatavotie gada pārskati ir ļoti atšķirīgi gan emocionāli, gan loģikas ziņā.

Žurnāla variants – noformējums ir maksimāli emocionāls. Tas ir kā personiska saruna, vērsšanās pie lasītāja. Dažkārt tie sākas ar dinamiskām emocionālām fotogrāfijām un pārdzīvojumu pilniem stāstiem. Piemēram, stāsts par ģimeni, no kuras visi tās locekļi strādā uzņēmumā. Tādi pārskati ir uzņēmumiem, kas strādā ar masu pircēju, piemēram, *McDonalds*, *Wal – Mart* u.c.

Albuma variants – to izvēlas pakalpojumu sfēras uzņēmumi. Šeit ir mazāk emocionalitātes, bet spēcīgi dizaina risinājumi. Šis pārskats ir vairāk plakātisks un lakonisks.

Bukleti parasti ir krāsaini un raibi no ilustrācijām. Tas ir žurnālam līdzīgs variants, bet ne tik emocionāls. Piemēram, firma *Canon* izmanto savas reklāmas un ievieto preču fotogrāfijas. Viņu sauklis – „Mēs esam tikpat labi, kā mūsu preces!”

Prezentācijas veids ir tradicionālāks pārskata variants. Tam ir vienots, atturīgs stils. Tas arvien ir ļoti populārs un biznesa vidē daudz izmantots veids.

Līdzīgs ir pārskata veids ir **protokols**. Tanī ir maz vizuālu elementu. Dažiem uzņēmumiem ir ļoti oriģināli izdevies to savienot ar sekmīgiem dizaineru risinājumiem.

Gada pārskatam jābūt ievietotam uzņēmuma mājas lapā, un tam vajadzētu būt tādā pašā stilā, kā drukātajam vai pat krāšņākam, jo tehnoloģiju izmantošana paver vēl lielākas iespējas.

Populārākās gada pārskatos izmantotās attēlu tēmas – darbinieki, uzņēmuma ēka un telpas, uzņēmuma filiāles, kas darbojas dažādās valstīs, laimīgi cilvēki, jo uzņēmums par viņiem rūpējās utml. Vēl gada pārskatos tiek ievietoti attēli, kas simbolizē dinamisku attīstību – mašīnas, vilcieni un lidmašīnas kustībā.

Maz tiek izmantots humors, karikatūras. Tomēr ir speciālisti, kas uzskata, ka asociāciju, joku, metaforu un citu simbolu izmantošana ir pozitīvi vērtējama. To nekad nevajadzētu izmantot, ja uzņēmumam neklājas sevišķi labi.

Noformējums rada kopējo noskaņu, nopietnu, draudīgu, gaišu vai priecīgu.

Teksts

Veidojot gada pārskatu, īpaši jādomā par tekstuālo materiālu. Svarīgi nodot galveno domu īsi un uztverami. Liekvārdība šāda materiālā nav pieļaujama.

Tekstam jābūt

- pieskaņotam un saderīgam ar vizuālo materiālu;
- atbilstīgam uzņēmuma korporatīvajam stilam un stratēģijai;
- ar viegli atrodamām atsaucēm un citiem skaidrojumiem.

Nozīmīgākie ir vāka un ievada teksti, jo tie rosinās vai neiedvesmos izlasīt pārskatu līdz galam. Sākuma lapām ir jāieinteresē un jāieintrigē. Uz vāka vajadzētu būt pārskata sauklim vai vadmotīvam.

Visam tekstam jābūt personiskam un tēlainam, bet lietišķam.

Pārskatā jāatspoguļo uzņēmuma misija un vīzija. Nevajadzētu izmantot bezpersoniskas un pasīvas konstrukcijas. Teikumi jāveido īsi, speciālisti neiesaka lietot ģenitīva formu. Šis ir materiāls, kur jāiztiek bez formāliem vēstījumiem. Vienkārša valoda un valodas figūru izmantošana padarīs to ne tikai uztveramu, bet arī interesantu. Tekstiem jābūt ar argumentāciju. Jācenšas iztikt bez standarta frāzēm.

Pēc iespējas mazāk jāizmanto termini vai tikai nozarei saprotama terminoloģija, kā arī saīsinājumi, jo galvenās mērķa grupas ir – investori, akcionāri, finanšu analītiķi, žurnālisti, un viņi to var nesaprast. Ja tomēr bez tiem nevar iztikt, tad beigās jābūt skaidrojošai vārdnīcai. Zem grafikiem jābūt skaidrojošiem tekstiem un norādēm.

Skaitļi

Skaitļu tabulas un grafiki veidos lielāko daļu pārskata. Tās jāveido pārdomātas, lai būtu viegli uzveramas un saprotamas. Piemēram, *British Telekom* 1996. gada pārskatā tabulas virsrakstā izmantoja no tās pašas tabulas izņemtu summāro skaitli. Tas skanēja šādi: „475 funti sekundē” – norāde uz uzņēmuma peļņu. Lasītājam rodas interese, kā tas notiek.

Galvenos skaitļus var izņemt no tabulām un izcelt, ja interesents neizlasa visu, tad šie svarīgie skaitļi tomēr iekritis acīs. Jāraugās, lai to nav par daudz.

Tabulu nedrīkst būt par daudz, lai nenogurdina un arī nedrīkst būt par maz, lai nerodas iespaids, ka uzņēmumam nav par ko palielities. Skaitļu daļa jāveido pēc telegrammas principa – jāatmet viss liekais, atstājot svarīgāko, bez kā nerodas kopaina un izpratne par vēstījumu.

Darbs jāsāk ar to, kā jāizlemj, kuri ir atslēgas ziņojumi, uz kuriem stāsts balstās. Grafiki papildina tekstus un to paskaidro. Dažreiz tabulas un grafiki tiek izmantoti tikai kā rota vai dekorējums. Tas ir nevajadzīgi un bezjēdzīgi.

Daudzās ārvalstīs par labāko gada pārskatu tiek piešķirtas balvas, jo tas liecina par veiksmīgu sadarbību ar akcionāriem, investoriem, specializēto presi un sabiedrību. Tā tas ir ASV, Lielbritānijā, Kanādā un citur. Balvas saņēmuši tādi uzņēmumi, kā *Colgate* – *Palmolive*, *General Electric* u.c.



KRITĒRIJI UZŅĒMUMA GADA PĀRSKATU NOVĒRTĒŠANAI

Uzņēmuma gada pārskatu izvērtējam pēc 8 kritērijiem. Katram no tiem ir vairāki parametri, kas raksturo kopējo kvalitāti.

Katrā kategorijā katram parametram tiek piešķirts konkrēts punktu skaits no 1 līdz 10. Pēc katras kategorijas parametru izvērtēšanas piešķirtos punktus summē, un tie tiek reizināti ar koeficientu, kas dots katrai kategorijai savādāks. Visbeidzot saskaita katras kategorijas punktu skaitu, kas pareizināts ar koeficientu un iegūst kopējo – gala vērtējumu.

Pārskatu vērtējums:

0 līdz 114 ballēm – slikts;

115 līdz 227 ballēm – zemāks par vidējo;

228 līdz 341 – standarta;

342 līdz 455 – labs;

456 līdz 570 – teicams.

I. Kopējais iespaids par sagatavoto gada pārskatu

1. Uzmanības piesaistīšana
2. Reprezentabilitāte
3. Oriģinalitāte
4. Pārskatāmība
5. Dramatiskums noformējumā
6. Atbilstība nozares standartiem

Koeficients – 2,5. Maksimālais balļu skaits šajā kategorijā – 150

II. Tā noformējums

1. Virsraksti
2. Vāciņa noformējums – cik lielā mērā rosina atvērt un izlasīt
3. Atpazīstamie elementi, kas izmantoti noformējumā
4. Skatiena fiksācija

Koeficients – 2,0. Maksimālais balļu skaits šajā kategorijā – 80

III. Šrifta noformējums

1. Izmantotie mikro - un makro - teksti
2. Teksta salasāmība
3. Tipogrāfijas proporciju ievērošana
4. Rindkopas un aplauzumi

Koeficients – 1,0

5. Tabulas

Koeficients – 2,0. Maksimālais balļu skaits šajā kategorijā – 60

IV. Ilustrācijas

1. Noformējuma koncepcijas vienotība
2. Izteiksmīgums
3. Saistība ar uzņēmuma darbības sfēru
4. Ilustratīvā materiāla kvalitāte

Koeficients – 2,0. Maksimālais balļu skaits šajā kategorijā – 80

V. Grafiku informatīvais līmenis

1. Kopējā koncepcija
2. Pārskatāmība, uztveramība un pieejamība
3. Grafika noformējuma kvalitāte

Koeficients – 3,0. Maksimālais balļu skaits šajā kategorijā – 90

VI. Krāsas

1. Krāsu izmantošanas harmoniskums
2. Krāsas kā struktūrelementa izmantošana

Koeficients – 1,0. Maksimālais balļu skaits šajā kategorijā – 20

VII. Ražošana

1. Papīra kvalitāte
2. Maketētāja darbs
3. Drukas kvalitāte
4. Iesējums

Koeficients – 1,0. Maksimālais balļu skaits šajā kategorijā – 40

VIII. Bonusi

1. Portretu fotogrāfijas (vadošo darbinieku)
2. Uzlabojumi
3. Inovatīvi risinājumi vai elementi
4. Papildus informācija
5. citi kreatīvi risinājumi.

Koeficients – 1,0. Maksimālais balļu skaits šajā kategorijā – 50

Kopējo rezultātu summa nevar pārsniegt 570 balles.



CIGUN UN STRESA MENEDŽMENTS

Igors Kudrjavcevs,

Rīgas Stradiņa Universitātes Integratīvās medicīnas laboratorijas vadītājs,
Latvijas Austrumu vingrošanas asociācijas prezidents,
medicīnas *Cigun* apmācītājs ārsts

Latvijas Veselības ministrija *Cigun* ir apstiprinājusi kā oficiālu ārstniecības un profilakses metodi

Medicīniskais *Cigun* ir sena ķīniešu ārstēšanas un atveseļošanās sistēma, kas ietver „trīs dārgumus,” kas ir pareiza elpošana, pareizas kustības un pareizs domāšanas veids. Latvijas Veselības ministrija *Cigun* ir apstiprinājusi kā oficiālu ārstniecības un profilakses metodi, vai tā saucamo medicīnisko tehnoloģiju. Šajā rakstā iepazīstināšu ar vienu no *Cigun* metodēm, ko izmanto stresa menedžmentā – prāta nomierināšana ar centrēšanās palīdzību.

Uzdevuma noteikšana

Mūsu prāts ir pieradis visu kontrolēt, tādēļ tajā visu laiku virpuļo domas. Tās var būt gan patīkamas, gan arī nepatīkamas, bet tās visu laiku ir plūstošas un, ja tām ļauj vaļū, tad jau pēc dažām minūtēm mūsu uzmanību ir aizvilinājušas prom no veicama uzdevuma.

Kas notiek centrēšanās stāvoklī?

Kad cilvēka prāts ir mierīgs, tad:

Pirmkārt, centrēšanās stāvoklī atpūšas galvas smadzeņu garoza. Ja smadzenes atpūšas, tad ātrāk atjaunojas spēki. Zināms, ka piecas minūtes dziļas atslābināšanās, kas norit centrēšanās stāvoklī, sniedz tādu pašu efektu kā pusstunda miega.

Otrkārt, centrēšanās stāvoklī labāk sāk darboties zemgaroza. Zemgarozas smadzeņu centri mums ir lielā daudzumā. Paši zināmākie ir hipofīze (vada visu endokrīno sistēmu – visu iekšējās sekrēcijas dziedzeru darbību), hipotalāms (vada regulē uztveri un emocijas), epifīze (organizē cilvēka bioritmus un citus procesus). Prāts ir pieradis visu kontrolēt. Bet, ja prāts mazliet at-



pūtīsies, nekas ļauns nenotiks. Drīzāk tieši pretēji – tas būs ieguvums. Bez nepārtrauktas apziņas kontroles zemgarozas centri strādā daudz labāk.

Treškārt, centrēšanās stāvoklī tiek atslābināti muskuļi un līdz ar to tie atpūšas labāk. Atslābinātos muskuļos uzlabojas asinsrite, īpaši mazajos asinsvados. Pateicoties tam, paātrinās vielmaiņas process, un no asinīm daudz ātrāk tiek izvadītas šlakas. Tas atjauno spēkus un rada patīkamas izjūtas. Šī pasaule prasa no mums enerģiju. Pirmkārt un galvenokārt radošo enerģiju. Kad esam satraukti, savu enerģiju tērējam nelietderīgi. Nomierināšanās palīdz saglabāt enerģiju.

Ķīniešu filozofijā eksistē jēdziens „pieci zagļi”. Lūk, ko par to saka Taidži Cjuaņ meistrs Čžou Czunhua: „*Dao teorija apraksta pāru attiecības: enerģija un nieres; gars un sirds; dvēsele un aknas;*





Po vai dvēseles bezapziņa un plaušas; zināšanas un liesa. Ja visas šīs dzīvības enerģijas un orgāni varētu savstarpēji funkcionēt tā, kā to ir paredzējusi daba, tad cilvēks izjustu brīnumainu vienotību ar Dao dabisko ceļu. Bet „pieci zagļi” pārtrauj dabisko saikni starp orgāniem un enerģiju, izjaucot meditāciju vai / un mierīgo ikdienas dzīvi. Šie „pieci zagļi” ir: acis, ausis, mute, deguns un apziņa. Ja tiem dod vaļu, tie nozog ķermenim visu tā iekšējo enerģiju. Tādēļ, lai tos kontrolētu, tika izdomāti ierobežojumi.

Ir teikts, ka ausis jātur nedzirdīgas, lai enerģija koncentrētos nierēs. Acis jāaizver, lai tās neredz un līdz ar to apzinīgā vai labestīgā dvēsele koncentrētos aknās. Jāaizver mute, lai tā klusē un gars koncentrējas sirdī. Degunam nevar ļaut sajūst smaržas un tad Po virzās uz plaušām. Visbeidzot, ja prātu tur mierīgu, zināšanas vai apziņa koncentrējas liesā. (Чжоу Цзунхуа. Дао Тайцзи-цюаня. Киев, СОФИЯ, 1995. стр. 225).

Centrēšanās tehnika

Pirmais solis – visu savācam „Kristāla pili.” Ar šo daiļrunīgo apzīmējumu daudzi mūsdienu atveseļojošā vai medicīniskā *Cigun* meistari apzīmē vietu, kas atrodas galvas smadzeņu dziļumā, hipotālāma rajonā – hipofīzē.

Nosēdies ērtā pozā, lai ķermenis atrastos simetriski!

Sāksim ar redzi un tādēļ piever acis! Tagad iedomājies, ka tavas acis sāk aplūkot to, kas atrodas „Kristāla pili.” Pakāpeniski visa redzes uzmanība pārvietojas uz iekšieni. Acis it kā pagriežas uz

bežojas ar „Kristāla pili” – patīkamu garšu vai smaržu. Aromāts ir viegls, tik tikko pamanāms, bet ļoti patīkams un ne ar ko nesalīdzināms. Arī es pats to dažkārt esmu sajutis. Tomēr, šī aromāta sajūšanu nevajadzētu sev uzstādīt kā mērķi un pievērst tam pastiprinātu uzmanību. Ja visu izpildīsiet pareizi, tas notiks pats par sevi.) Un tā, pakāpeniski arī visa oža tiek pievērstā iekšieni. Nāsis it kā pietuvojas smadzeņu centram. Un tikai aptuveni viens procents uzmanības paliek sardzē, kontrolējot to, kas notiek apkārt.

Tagad kārtā mutei un mēlei. Tava mute ir aizvērta. Iedomājies, ka vārdi, ko varētu izteikt mēle, virzās uz „Kristāla pili”! Garšas sajūtu uzmanība arī tiek virzīta uz „Kristāla pili.” Pakāpeniski visa mēle it kā pārvietojas uz smadzeņu iekšpusi.

Bet tagad – prāts. Iedomājies, kurā galvas daļā visvairāk pulcējas tavas domas, kur tu tās redzi vai sajūti, vai kur tās skan! Parasti tas ir pieres vai paura kaula rajonos, bet var būt arī kādā citā vietā. Katram tas ir savādāk. Dažas sekundes, bet, ja nepieciešams, minūti iedomājies, kā domas tavā galvā čum un mudž. Kā tās izskatās? Kā tu tās sajūti? Kad tā pamatīgi esi tās izjutis un guvis priekšstatu, tad ļauj tām plūstoši tecēt uz „Kristāla pili”. Ja tas nepieciešams, lai tu justos mierīgi, tad vari vienu procentu savu domu atstāt ārpus „Kristāla pils” – drošumam un pārliecībai, ka pilnībā neesi zaudējis saikni ar apkārtējo pasauli.

Kad visas piecas enerģijas ir savāktas vienkopus, iedomājies tās kā kaut ko skaistu, piemēram, spīdošu kamolīti vai mirdzošu

Šī pasaule prasa no mums enerģiju. Pirmkārt un galvenokārt radošo enerģiju. Kad esam satraukti, savu enerģiju tērējam nelietderīgi. Nomierināšanās palīdz saglabāt enerģiju.

galvaskausa iekšpusi. Tikai aptuveni viens procents redzes uzmanības paliek sardzē, kontrolējot to, kas notiek apkārt. (Viens procents – tas ir aptuveni. Tas ir tā, kā tu to saproti, tik cik tas nozīmē tev. Tā arī tas ir.) Kontrole nepieciešama tad, kad acis ir atvērtas vai pusatvērtas. Tā organisms labāk jūtas, jo zina, ka visu redz un tāad kontrolē.

Tagad kārtā darboties ar dzirdi. Iedomājies, ka tavas ausis sāk ieklausīties, kas notiek „Kristāla pili”, vai precīzāk tā mierīgajā klusumā! Pakāpeniski visa dzirde pievēršas iekšieni. Ausis it kā pietuvojas smadzeņu centram. Un tikai aptuveni viens procents dzirdes uzmanības paliek sardzē, kontrolējot to, kas notiek tev apkārt.

Pienākusi kārtā ožai. Iedomājies, ka tavas deguns sāk ostit „Kristāla pili” it kā tā būtu neatkārtājama brīnišķīga aromāta avots. (Jāpiemin, ka pēc zināma laika, kad cilvēki ir nodarbojušies ar *Cigun*, daudzi patiešām sajūt augšēja nēba rajonā – šī vieta ro-

saulīti, vai ko citu. Galvenais, lai visas piecas enerģijas būtu vienkopus – vienā kamolā vai vienā saulītē.

Ļoti labi! Tu to esi iemācījies!

Otrais solis – gremdēšanās dziļumā

Tagad piecu enerģiju saulīte ir jāpārvieto dziļāk sevī. Mums pieejamā *Cigun* literatūrā tiek ieteikts uzmanību koncentrēt zemākajā *danťjan*. Tas ir centrs, kas atrodas vēdera lejasdaļā zem nabas.

Šī centra funkcijas ir ļoti plašas un daudzveidīgas. *Cigun* to sauc par kausēšanas krāsni – tas ir vietu, kur notiek enerģijas transformācija, no tās enerģijas, kas ienāk mūsos no ārpuses tiek izstrādāta tā, kas baro un apgādā ķermeni. Ja mēs savu uzmanību koncentrējam uz *danťjan*, tas aktivizējas un sāk izstrādāt mums nepieciešamo enerģiju. Jāatzīmē, ka pēc aktīvās darbības tad, kad tu vairs nedomā par *danťjanu*, tas tik un tā turpina



Ausis jātur nedzirdīgas, lai enerģija koncentrētos nierēs. Acis jāaizver, lai tās neredz un līdz ar to apzinīgā vai labestīgā dvēsele koncentrētos aknās. Jāaizver mute, lai tā klusē un gars koncentrējas sirdī. Deguns jātur prom no smaržām un tad *Po* virzās uz plaušām. Visbeidzot, ja prātu tur mierīgu, zināšanas vai apziņa koncentrējas liesā.

strādāt. Savukārt, regulāra ilgstoša praktizēšanās veicina to, ka *daņtjaņ* regulāri apgādā ķermeni ar lielu daudzumu nepieciešamās enerģijas. Tā nav tikai seksuālā enerģija, bet gan barojoša un radoša.

Visvienkāršākais veids, kā piecu enerģiju saulīti ievadīt *daņtjaņ*

Iedomājies, ka ar katru izelpu saulīte pakāpeniski nolaižas uz



leju. Daudziem cilvēkiem to izdarīt palīdz asociācija ar smilšu pulksteni vai arī bumbiņa, kas ripo lejup pa spirāli. Tavā iztēlē var rasties cits variants tam, kā tas varētu notikt. Vari arī neizmantot nekādas asociācijas. Sākumā šī saulīte ir mutes rajonā, tad – kakla, tad iziet cauri krūšu kurvī, pēc tam saules pinumam un visbeidzot ieiet *daņtjaņ*. Šim procesam palīdz izelpas. Ar katru ieelpu ķermenis atbrīvojas, un tas palīdz saulītei pārvietoties uz leju. Ātrums, ar kādu tu to dari, var būt dažāds, galvenais, lai tev būtu ērti un tu koncentrētos uz atbrīvošanos. Centrēšanās metodes efektu tu sajūsi pat tad, ja vairāk neko citu nedarīsi – tikai pārvietosi saulīti uz *daņtjaņ*. Tas tevi nomierinās, atslābinās, domu kļūs daudz mazāk vai no tām būs atbrīvojies. Ja šo gremdēšanos izpildīsi guļot, tad pilnīgi iespējams, ka tu iemigsi. Ir cilvēki, kas šo metodi izmanto, lai cīnītos ar bezmiegu.

*Kāda no manām skolniecēm pastāstīja par savu vīru, kurš viņu pamatīgi izjautāja par to, kas īsti ir tās Cigun nodarbības, ko viņa apmeklē. Vīrs raizējās par to, ka tas varētu būt kaut kas nosodāms. Uzzinājis par gremdēšanos *daņtjaņ*, viņš nolēma pārbaudīt, kā tas darbojas. Šī metode viņam ļoti iepatikās, jo tagad viņš vakaros ātri aizmieg. Pietiek ar divām trim izelpām, guļot gult, un vīrs jau krāc. Brīnišķīgi! Bet, tuvākajai aptiekai nepaveicās, jo tā zaudēja patstāvīgu klientu – miegazāļu pircēju.*

Un tā tava saulīte ir *daņtjaņā*. Tagad, iedomājies, ka elpo caur degunu un *daņtjaņā*. Ieelpa – gaiss ieplūst *daņtjaņā*, izelpa – gaiss no *daņtjaņa* caur degunu izplūst. Koncentrējies uz elpošanu un seko tikai tai. Ja domas novērš uzmanību, tad ieelpu un izelpu pavadī ar vārdiem – "ieelpa", "izelpa". Tos var izteikt klusām pie sevis, vai arī skaļi, ja apstākļi to atļauj. Rīkojies tā, kā tev ir ērti. Gūsti no šī procesa baudu! Tā neatnāk bieži – īpaši bauda ķermenim. Šo procesu var atkārtot vairākas reizes dienā, bet vēlams skaits būtu divas.

Eksistē arī sarežģītākas centrēšanās metodes, bet tās ir jāapgūst tikai sertificēta medicīniskā *Cigun* speciālista vadībā.

ES VARU DIENĀM SĒDĒT LIETŪ ZEM LIETUSSARGA, SALT UN GLEZNOT

Andrejs Kļaviņš

Reinis Liepa ir Latvijas Mākslas akadēmijas maģistrantūras students, kurš uzskata, ka māksliniekam ir jābūt samurajam un viņa ota – zobenam. Runājamies par mākslu, darbu un mākslinieku iespējām mūsdienu darba tirgū.

Kas tu esi?

Esmu Reinis Liepa, esmu Latvijas Mākslas akadēmijas students. Paraleli strādāju reklāmas aģentūrās. Esmu nedaudz atstājis augsto mākslu un studijas novārtā, tā nu tas vienkārši ir sanācis, laikam finansiālās drošības dēļ. Diezgan absurdi, daru to, kam neesmu gatavots, kam neesmu mācīts....

Kura kursa students tu esi?

1. kursā. Maģistrantūrā.

Kad tu saprati, ka sāc distancēties no mākslas jomas?

Savādi, sākumā nebija par to šaubu, bet pienāca brīdis, kad likās, ka ar to nespēšu neko iesākt, varbūt apstākļi nebija pārāk prasīgi, varbūt cilvēki pārāk vāji, varbūt ...nezinu. Zinu skaidri, ka apstākļi bija labvēlīgi, lai šaustītu sevi ar dažādiem nevajadzīgiem jautājumiem, par to, vai ir tam kāda jēga vai ne. Būtu

labi, ja šādas sajūtas nepiemeklētu veidošanās posmā. Apetīte, varbūt labāk sauksim to par degsmi, bija zudusi no iekšienes un neeksistē ārpusē, iespējams, kādam tas ir izdevīgi, varbūt nē. Sākotnēji es to vēl neapzinājos, bet jau otrā kursa beigās sāku just to izteiktāk, tad spēkus es novirzīju citur. Mākslā likās, ka tie ir izsmelti!

Ko nozīmē „izsmelti spēki”?

Protams, tas nebūt tā nebija (manuprāt, cilvēkam ar eksistenciālu skatu uz dzīvi un lietām gribas kaut ko vairāk - neiespējamo). Sākumā, kad es iestājos pirmajā kursā akadēmijā, es izliku visus savu radošo potenciālu un spēkus savos darbos. Taču kursa beigās gala skatē neradās apmierinātības, sāta sajūta. Šķita, ka esmu atsviests atpakaļ un daru to, ko biju darījis vidusskolā, Rozīšos (Jaņa Rozentāla Rīgas Mākslas vidusskola). Es biju vilies.





Bet problēma bija tevī vai akadēmijā? Varbūt tu vienkārši biji vēlējies kaut ko citu?

Zini, šis ir tāds uzmanīgs jautājums...es domāju, ka problēma ir tajā, ka cilvēki nevēlas vai nespēj mainīties, jo tas viss ir saistīts ar atalgojumu, darbu un piespiešanos, „viss vecais ir labs un mīļš” Jā, iespējams es gaidīju armijas apstākļus, kaut kādu uzbudinājumu, katarsi tajā visā.

Armijas?

Es cerēju uz kaujinieciskāku garu no ārpus.

Kaujiniecisku tādā ziņā, ka enerģisku vai ļoti disciplinētu režīmu?

Jā, pietrūka galvenokārt enerģiskuma, arī disciplīna varēja būt vairāk, varbūt esmu pārāk vitāls, emocionāls, nezinu, laikam esmu ārpus rāmjiem.

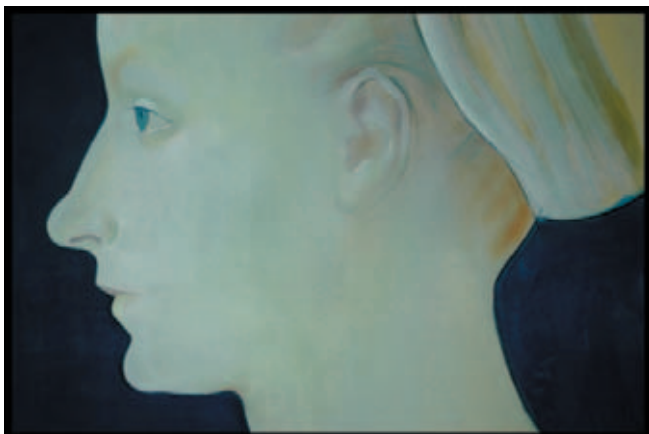
Mākslinieka tēls gan parasti neasociējas ar disciplīnu un stingrumu, bet gan drīzāk ar kaut ko anarhistisku.

Nu, lūk, man māksla asociējas ar disciplīnu. Es uzskatu, ka māksliniekam jāspēj valdīt pār saviem materiāliem kā samurajam pār savu zobenu. Ja viņš ar to nemāk apieties, viņš maksā...āa, bet pareizi māksla tak' ir radošs process, un tai nav rāmju, tātad atbildības nekādas....ha, ha

Studiju sākumā es par to ļoti domāju, jo sākotnēji man bija kaut kāds konkrēts priekšstats par to, ko es daru un noteikts veids, ka man patik konkrētība arī tajā, kad instrukcijas beidzās un skolotājam jābūt atklātam, konkrētam: šajā brīdī tev ir jāpieņem pašam sava izvēle, bet laikam tā ir tāda reta parādība, greznība.

Tagad ar esošām zināšanām droši vien būtu ignorējis visu un noslēdzies vairāk sevī, neuzdodot pārāk daudz jautājumus par to, kā ir jābūt, kā nē un kas būs pēc tam.

Atceros, Rozišos, kad man vēl līdz studiju beigām bija palikuši 2 vai 3 gadi, es uztaisīju figurālu kompozīciju ar trīs figūrām, tam laikam, tam vecumam – pārāk lielu. Un skolotāja Aija Jurjāne, kuru es ļoti cīnu, teica: „Nomierinies. Tu šādas kompozīcijas izgleznosies ceturtajā kursā akadēmijā,” tas nozīmēja, ka man būs jāgaida vēl 6 vai 7 gadi, biju neizpratnē. Man tas bija arī tāds kā šoks, pārsteigums, it kā zinādama, ka kādreiz tur noteikti nonākšu. Biju arī ļoti priecīgs. Tad tas bija sapnis, mana karstākā vēlēšanās bija mācīties Mākslas akadēmijā glezniecību. Esmu sapratis, ir jāiemācās saglabāt vēsu un mierīgu prātu un peldēt pa to pašu straumi, pa kuru peld pārējie, gūt no tā labumu, nevis mēģināt kaut ko darīt savādāk, bet to nekad nevar izdarīt bez rasējuma, pamācības....



Kā tu vispār pievērsies mākslas nozarei?

Bērnudārza audzinātāja teica maniem vecākiem, ka šis bērns vislabāk jūtas zīmējot. Maniem vecākiem bija draugi gleznotāji, kuri ieteica, lai pēc piektās klases ved uz Rozišiem.

Un vecāki atbalstīja šādu izvēli?

Jā, vecāki mani ļoti atbalstīja, viņi darīja visu, maksāja par pri-vātstundām, lai apgūtu elementārās zīmēšanas un gleznošanas pamatus.

Rozīšos tu vēl nebiji vīlies?

Nē, Rozišos bija ļoti labi. Es biju starojošs un lielākoties priecīgs. Pēc tam bija brīži, kad pietrūka manas skolotājas Aijas Jurjānes. Manuprāt, jaunam topošam māksliniekam kādu laiku ir vajadzīgs tāds kā sensejs – skolotājs, kurš ne tikai tevi māca, bet arī audzina par cilvēku, personību un kalpo kā piemērs.

Vai tevi interesē austrumu kultūra? Tu piemini samurajus, sensejus.

Man liekas, ka rietumi vispār nepastāvētu bez austrumiem. Jā, interesē, taču tas nav viss.

Vai ar mākslu ir iespējams nopelnīt?

Protams, ir. Galvenais ir enerģiskums, spēja strādāt un pacietība.

Ir piemērs – bija tāds laiks, kad es ar draugu Augustu sākām pieņemt dažādus grafiskā dizaina pasūtījumus, sākumā nebija viegli, darba arī nebija daudz, taču pēc pusgada sāka nākt pasū-



tījumi, bija klienti un peļņa, kādam tas ir ātrāk, citam ilgāk. Ir ļoti svarīgi šī pusgada laikā nepagurt, palikt atvērtam un neklūt nīgram. Ja cilvēks to spēj, tad viņu piemeklēs peļņas fenomens.

Nīgram pret sevi, savu darbu vai klientu?

Pret visu. Pret dzīvi.

Bet tas bija darbs ar dizainu. Vai gleznas pārdot nav grūtāk?

Nē, nedomāju. Gleznas ir tāds pats produkts kā vizītkartes vai mājas lapa. Galvenais, ir jāpanāk, lai visi zina par tevi, un to, ko tu dari un cik labi. Ja tu strādā labi un kvalitatīvi, nevar tā būt, ka tev nav darba. Kamēr būs aitas, būs cirpēji! Vai ne?

Tāpat galvenā problēma, ka klientiem nav informācijas?

Jā, kā arī jābūt atvērtam, interesantam, kā jau teicu nedrīksti būt nīgrs. Var mēģināt arī būt noslēpumains, bieži vien tā arī daudz ko var panākt. Bet galvenais ir ļoti labi darīt savu darbu.

Tāpat ir jāveido savs imidžs?

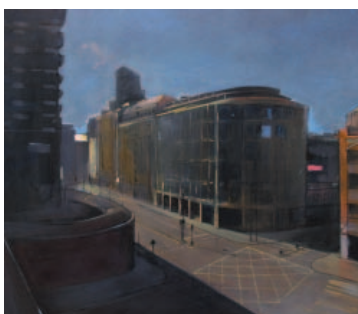
Jā.

Kāds ir tavs gleznošanas stils?

Varētu teikt, ka es gleznoju reālistiski.

Kādi ir tavi nākotnes mērķi?

Uz kādu laiku gribu atbrīvoties no pāris darbiem un pievērsties glezniecībai, skolai.





Cik lielas ir iespējas māksliniekam izpausties reklāmas jomā?

Iespējas ir diezgan lielas un vislabāk, ja tevi uzaicina kā mākslinieku konkrētam uzdevumam tava īpašā rokraksta dēļ. Savādāk man liekas, ka darbā valda diezgan liela birokrātija un rutīna – visam ir noteikti izmēri un noteiktas konvencijas. Nedrīkst mainīt izmērus, jāraksta pareizās lietas. Diez ko daudz nevar atļauties un jāievēro noteikti kanoni, un parasti tos neizdomā mākslinieki.

Cik ilgā laikā top viena tava glezna?

Atkarīgs no situācijas. Es varu diezgan ātri gleznot, ja vajag, ilgi, bet to es pats izlemju! Man nav grūti pielāgoties.

Vai tev ir kādas noteiktas tēmas, kuras tu apskati savos darbos?

Tā kā pēdējā laikā ikdienā negleznoju pārāk daudz, tad jāatbild, ka neapskatu neko, bet vispār mani interesē dzīve. Strādājot ar grafisko dizainu, paralēli pamazām uzkrājas daudz un dažādu ideju, kuras noteikti risināšu.

Ja tev krājas idejas, vai tas var nozīmēt, ka tu ilgi neizturēsi, un atgriezīsies pie gleznošanas?

Tas tā noteikti notiks. Vēl pāris nedēļas un es atgriezīšos pie gleznošanas. Pārāk daudz laika ir pavadīts pie spīdošā monitora...

Kāds ir tavs viedoklis par modernajām tehnoloģijām mākslā?

Protams, tās paver daudzas jaunas iespējas utt. Piemēram, analizējot dažādus jaunos grafiskā dizaina meistarus, esmu nedaudz sapratis par to, kā var lietot krāsu, gleznojot es to noteikti darīšu savādāk, bet principu, ideju es paturēšu. Protams, ir vēl bezgalīgas iespējas, izmantojot elektroniskās ierīces mākslā, bet par tām lai runā cilvēki, kuri tās tiešām izmanto, es tikai to apbrīnoju. Nedomāju, ka glezniecībā būtu jāizmanto kaut kas hipertehnoloģiski moderns, to var izmantot netieši, proti, kā uzskates līdzekli.

Vai tu aktīvi piedalies mākslinieku sabiedriskajā dzīvē?

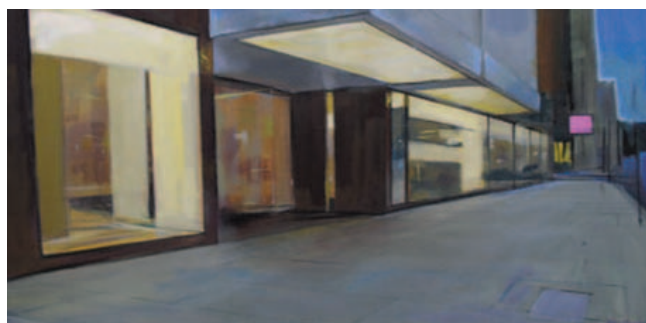
Nē. Bet es ļoti novērtēju jauno mākslinieku centienus savstarpēji organizēties, un uzskatu, ka šāda darbošanās ir ļoti laba, es esmu pārāk noslogots, lai iedziļinātos un spētu no savas puses sniegt kaut kādu reālu labumu.

Kādā jomā tu gribētu izpausties kā mākslinieks?

Es gribētu vienkārši gleznot un lai tas kādam būtu svarīgi un vajadzīgi.

Vai gleznošana nav rutīna?

Jā, zināmā mērā tā ir, varbūt tikpat liela rutīna, kā kādam slaucīt Brīvības ielu katru dienu, vai sēdēt biržā. Glezniecība ir „mana” rutīna. Es varu dienām sēdēt lietū zem lietussarga, salt un gleznot, saplūst ar vidi, ar apkārtējām krāsām, gaisu, ar lietūs lāsēm, ar savām krāsām uz paletes...



SVĒTKU APĢĒRBS SVĒTKU NOSKAŅAI



Ineta Lesīte

Stila konsultante-vizāžiste
Strādā kosmētikas, krāsu un
stila studijā „Beauty for all
seasons”

Vakartērps var būt svētku tērps, izejamais tērps un balles tērps. Parasti cilvēkiem vakartērps asociējas tikai ar kaut ko vienu, bet tā nemaz nav.

Ko nozīmē vakartērps?

Vakartērps var būt svētku tērps, izejamais tērps un balles tērps. Parasti cilvēkiem vakartērps asociējas tikai ar kaut ko vienu, bet tā nemaz nav.

Kādos gadījumos, uz kādiem pasākumiem ir jāvelk vakartērps?

Parasti vakartērpus velk uz pasākumiem, kas notiek pēc 18.00. Tiem var būt dažāda svinīguma pakāpe. Izejamos tērpus velk, ejot uz prezentāciju, izstādi, koncertu, operu, teātri. Apmeklējot šādus pasākumus, vakartērps var būt piezemētāks un vienkāršāks. Apmeklējot balli vai pieņemšanu, velk košus un greznus vakartērpus jeb balles tērpus.

Tuvojas Ziemassvētki, Jaunais gads...Kas jāņem vērā, izvēloties sev vakartērpu?

Vieta, uz kurieni ejam, situācija un publika, kas būs pasākumā. Tas ir svarīgi, lai mēs iederētos tajā vidē, uz kurieni mēs ejam. Ja tā ir prestižāka balle, informācija par tērpa prasībām būs ielūgumā.

Tradicionāli ielūgumos par pamatu tiek ņemts vīrieša apģērbs - **black tie** (melna kaklasaite: tas nozīmē, ka jāvelk smokings) un **white tie** (balta kaklasaite: tas nozīmē, ka jāvelk fraka). Ja rakstīts **Evening dress**, vīriešiem tas paredz fraku, bet dāmām – vakarkleitu. Bieži vien ir tā, ka visiem ielūgtajiem viesiem ne-



maz nav frakas, tāpēc ir pieļaujams ierasties arī smokingā.

Ja uz pasākumu vēlās doties pāris, tad, izvēloties vakartērpu, ir jāatceras, ka tam jābūt savstarpēji saskaņotam, pat tad, ja galamērķis nav ļoti svinīga balle.

Ja ielūgumā nav norādīts, kā jāģērbjas, tad labāk nepārspīlēt un ģērbties ieturēti, lai neaizēnotu balles saimniekus, kam jābūt priekšplānā.

Reti kuram mājās ir vairāki vakartērpi, tāpēc, iegādājoties vakarkleitu, ir jāskatās, lai to varētu atjaunot katru gadu – mainīt aksesuārus un citas tērpa detaļas.

Nav ieteicams ar tērpa palīdzību padarīt sevi par vecāku vai arī jaunāku, nav jāaiziet galējībās. Jāpievērš uzmanība arī krāsu toņiem. Tas nenozīmē, ka dāmas gados var staigāt tikai tumšos toņus, ir jāskatās tika kāds ansamblis, to veido ar aksesuāru palīdzību un paša cilvēka personība. Visdrīzāk tās nebūs ļoti spilgtas krāsas, jo vakartērpiem tomēr visas košās krāsas ir nedaudz piezemētākas.

Svarīgi, lai cilvēks šajā tērpā justos labi, lai viņš ar smaidu sejā prastu savu apģērbu nest, nevis justos iespiests un neapmierināts. Dažkārt var redzēt, ka cilvēks jūtas it kā ne savā ādā... nezina, kā iet, kur rokas likt, kā izturēties, tāpēc ir nozīmīgi, lai tērpā justos labi.

Ielūgumā ir norādīts, kā jāģērbjas vīrietim, kas tādā gadījumā jāvelk sievietei?

Pie frakas noteikti ir jāvelk lielā vakarkleita. Pie smokinga ir iespējami divi varianti – vai un tā ir garā vakarkleita vai arī mazā vakarkleita. Visvairāk variācijas ir iespējamās pie tumšā uzvalka – tā varbūt gan īsā, gan arī garā vakarkleita, gan arī grezns svētku kostīms.

Kāda ir klasiska vakarkleita?

Vakarkleita sastāv no korsetveida augšdaļas, paplatinātas apakšdaļas un dziļa dekoltē. Protams, ar kleitas piegriezumu var arī variēt pēc nēsātājas vēlmēm. Parasti vakarkleita ir bez piedurknēm, tāpēc jāņem vērā arī vecums un iespējas atkailināt plecu daļu. Ja nepieciešams, palīgā var ņemt kažokādas, boa, apmetnišus vai lakatus. Tie var arī būt arī kā aksesuāri, kas piedod akcentu vai arī papildina vakartērpu. Neiztrūkstošas ir arī rotas lietas, kas arī papildina tērpu.

Vakartērpa audumam der zīda un atlasa audumi, zamšs un samts, kā arī citi grezni audumi. Krāsas – tumši zilie, zaļie, bordo, pelēcīgie, zeltainie, sudrabainie toņi. Spilgtos toņus labāk izmantot pieklusinātus.

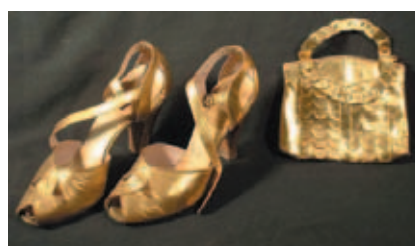


Kādi ir sieviešu aksesuāri?

Pie vakartērpa obligāti jābūt zeķubiksēm vai zeķēm. Pie gaiša tērpa miesas krāsā vai arī nedaudz tumšākas, lai padarītu kāju slaidāku, pie tumša tērpa – melnas vai tumši brūnas.

Somiņai jābūt pieskaņotai tērpam, tā nedrīkst būt par smagnēju attiecībā pret vakartērpu, īpaši uzmanīgi ir jāizvēlas ādas somas, tās mēdz izskatīties smagnēji. Vislabāk zamšādas, lakādas vai auduma, piemēram, samta.

Ar rotas lietām nevajag pārspīlēt. Komplekts – rokas sprādze,





kaklarota un auskari. Var būt arī gredzens vai gredzeni, bet tad tiem jābūt obligāti pieskaņotiem. Labāk mazāk, nekā par daudz.

Apavi jāizvēlas īpaši uzmanīgi. Ja dāma nav pieradusi pie augstiem papēžiem vai arī viņai ir kādas veselības problēmas, labāk izvēlēties kurpes ar vidēju vai zemu papēdi, lai neizskatītos smieklīgi, nemākulīgi ejot, un varētu justie ērti. Slikta gaita var novērst uzmanību pat no paša tērpa un tā valkātājas, var radīt ļoti nesimpātisku iespaidu par dāmu. Klasiskas kurpes ir laiviņtipa kurpes, gan ar spicu, gan ar nedaudz ieapaļotu purniņu. Nevar būt kurpes ar uzliektu purnu vai arī tā saucamās princešu kurpes ar ļoti noapaļotu purngalu.

Ļoti uzmanīgiem jābūt ar cimdkiem, ja nezina, kā ar tiem rīkoties – labāk nevilkt.

Pareizāk būtu izvēlēties cimdus uz tādu balli, kur nav paredzēta ēšana, bet, ja tomēr gadās pārsteigums, un ir sagatavoti galdi, labāk cimdus novilkt un ielikt somiņā.

Kāds ir klasisks vīrieša balles tērps un tā aksesuāri?

Fraka ir melna žakete ar pagarinātu aizmugures daļu. Apkakles atloki parasti ir zīda, bikses ir bez atlokiem ar 2 melnām zīda

lentītēm gara sāniem. Noteikti balts virskrekls un balts tauriņš, melnas zīda zeķes un melnas lakādas kurpes. Uzmanība jāpievērš zeķu garumam, lai sēžot nebūtu redzamas kājas.

Smokings var nedaudz mainīties pēc modes prasībām. Tas var būt vienrindu vai divrindu, var mainīties arī apkakles. Kreklu velk tikai baltu, un tiek siets melns tauriņš. Melna zīda josta. Klasiski – melna veste, bet tās krāsa var tikt mainīta, ja veste tiek izmantota kā akcents. Vestei var pieskaņot arī tauriņu. Tādus eksperimentus labāk veikt vīriešiem, kas prot šādus akcentus arī atbilstīgi *nest*. Tāpat kā pie frakas, ļoti svarīgs aksesuārs ir melnas lakādas kurpes, bez kurām pie smokinga nevar iztikt. Melns vai tumšs uzvalks. Virskrekls balts, tas piešķir īpašu svinīgumu. Kā akcentu var izmantot kaklasaiti, kas krāsas ziņā būtu pieskaņota dāmas tērpiem. Ja vīriešiem nav vēlmes vilkt kaklasaiti, var izmantot arī kakla lakatiņus, kuriem audums ir no zīda tāpat kā kaklasaitēm.

Ja cilvēkam ir ierobežoti līdzekļi kā viņam labi izskatīties, dodoties uz pasākumu, kur jāierodas vakartērpos?

Visslabāk izmantot melnu kleitu, tā noder vienmēr, atliek tikai nomainīt aksesuārus un pielikt dažādus akcentus. Kopā ar ža-



keti var doties uz darbu. Kopā ar greznu šalli vai apmetni un citiem aksesuāriem kleita izskatās kā vakartērps. Audumu šallei var atrast audumu veikalos pie atgriezumiem, kur nereti var atrast ļoti greznu audumu par krietni mazāku summu.

Pēc manas pieredzes ļoti daudzas dāmas tā arī dara, jo gada laikā svinīgo pasākumu nav nemaz tik daudz.

Tērpam nav obligāti jābūt dārgam – tas varbūt vienkāršs un elegants, nevienam jau nav jāatskaitās par to, cik tas maksā, cilvēks pats šo tērpu var iznest kā pašu dārgāko ballē.

Kādam jābūt *make-up* pie vakartērpa?

Make-up uzliek punktiņu uz „ī”, it kā sākums, bet ļoti svarīgs, lai veidotu ansambli.

Ir sievietes, kas dekoratīvo kosmētiku nelieto, tomēr arī viņām ir nepieciešams vakara grims. Tas padara cilvēku dzīvespriecīgāku, savādāku,....tas var būt arī ļoti minimāls, bet labāk, ka tāds tomēr būtu. Nevajag jau arī sakrāties līdz nepazīšanai – ir jāatrod tas zelta vidusceļš – vairāk nekā ikdienā, bet ne pārspīlēti.

Es ieteiktu sevi palutināt un doties pie *make up* speciālista un friziera. Tas būs profesionāli un radīs arī svētku sajūtu, kas savukārt palīdzēs nest vakartērpu.

Bet jā nē, tad daži padomi: lūpu krāsas toni izvēlēties savādāku nekā ikdienā – izteiksmīgāku, košāku, bet ne pārspīlētu. Intensitāti jāizvēlas individuāli, tas atkarīgs no cilvēka. Acu ēnas piemeklē pēc matu vai acu krāsas, tas izskatīsies dabiski un nebūs pārspīlēts.

Akcentam labāk izvēlēties vai nu lūpas, vai nu acis.

Kādam jābūt vakartērpa frizūrai?

Tāpat kā *make-up*, tā tiek veidota savādāka nekā ikdienā. Biežāk tie ir sasprausti mati uz augšu, īpaši garu matu īpašniecēm, citādi var sanākt pavisam nepatīkami, ja mati *izpeldas* kāda cita glāzē.

Kā Jūs vērtējat kopumā, kā cilvēki ģērbjas Latvijā, dodoties uz pasākumu, kur jāierodas vakartērpos? Kādas ir visbiežāk pieļautās kļūdas?

Man šķiet, ka pēdējā laikā cilvēki daudz vairāk pievērš uzmanību savam svētku apģērbam. Pirms kāda laika mēs vēl bijām pārāk ikdienišķi – ietin ruļļus un tajā pašā darba tērpā arī iet uz balli, teātri vai izstādi. Tagad vairāk sāk atdalīt – darbs un svētku dienas, arī reizes, kad dodamies uz koncertiem un izrādēm. Nevienš cits mums neradīs svētkus, ja ne mēs paši.

Kopumā cilvēki aizvien vairāk piedomā pie tā, uz kurieni dodas un attiecīgi arī piemeklē piemērotu tērpu.

Kādas ir visbiežāk pieļautās kļūdas?

Esmu pamanījusi, ka bieži nepievērš uzmanību rokām, viss it kā būtu labi, bet rokas ir nesakoptas.

Vai arī nav uzlikts vakara grims, bet tikai ļoti koša lūpu krāsa, kas lec ārā no koptēla. Jāņem vērā arī tas, ka varbūt būs nepieciešamība iet uz skatuves.

Kurpēm nereti izvēlēts nepareizs papēžu augstums.

Zeķubiksēm neatbilstošas krāsas.

Koptēlam ir jāveidojas no matu galiņiem līdz papēžiem.

Nevar uzvilkt fraku vīrietim, kas nav bijis pie friziera un nav skuvis bārdus.

Vai vakartērps kaut ko stāsta par tā valkātāju?

Jā noteikti, tāpat kā tie tērpi, ko valkājam ikdienā. Kādam varbūt balle ir vieta, kur viņš beidzot var sevi izrādīt un tādā veidā pašapliecināties, tāpēc tērpu izvēlās ļoti košu un varbūt pat pārspīlētu. Skatoties uz cilvēku daudz ko var izsecināt no tā, kā mēs nesam šo tērpu – gaita, izturēšanās pret apkārtni – ja Tu esi džentelmenis, tad ne tikai izskatā, bet arī savā uzvedībā!



ATLŪGUMA STĀSTS

Dainim ir 25 gadi, augstākā izglītība, un jau nākošajā dienā pēc atlūguma uzrakstīšanas viņš atrada darbu citā veikalā.

Deviņus mēnešus biju nostrādājis sporta veikalā. Biju pārdevējs – konsultants. Darbā viss apmierināja – gan alga, gan darba kolektīvs, gan darba vide. Arī ar priekšniekiem, ar veikala vadītāju un viņa vietnieku bija labs kontakts, jo viņi ieklausījās manos priekšlikumos un ņēma vērā ieteikumus. Gadījās, ka viņi man izteica aizrādījumus, bet tie bija pamatoti un es piekritu, ka esmu kļūdījies.

Pienāca gada lielā inventarizācija veikalā un noliktavā. Kārtējās inventarizācijas tiek veiktas reizi 3 mēnešos. Pēdējā no tām tika atlikta, jo mēs – 5 darbinieki nesen bijām sākuši strādāt. Kopā ar kolēģiem preces pārskaitīju pēc vistīrākās sirdsapziņas, rezultātus fiksējot grāmatvedības izsniegtajās izdrukās. Pēc laika atnāca atbilde par rezultātiem un izrādījās, ka ir iztrūkums. Trūka tādas preces, kādas nebijām pat redzējuši. Varējām pieļaut domu, ka apgērbi bija nozagti, bet bija pazudušas svaru stieņu ripas. Tās jau nu gan pircēji nezagtu! Var būt, ka iepriekšējie darbinieki bija zaguši? Sākās nopietnas pārrunas ar veikala vadītāju. Viņš uzskatīja, ka vainīgi esam mēs – vai nu paši esam to visu nozaguši, vai arī tik pavirši strādājuši, ka ļāvuši pircējiem to izdarīt. Mēģinājām viņu pārliecināt par pretējo, bet viņš palika pie sava viedokļa un spriedums bija nemainīgs – visiem veikala darbiniekiem ir jāatmaksā iztrūkums. Tas nozīmēja tuvākos 3 mēnešus saņemt algu, kas ir zem minimālās mēnešalgas. No visiem darbiniekiem tikai es un viens mans kolēģis izrādījāmies visdrosmīgākie un apņēmīgākie, jo nolēmām rakstīt sūdzību „lielajam ofisam” – veikalu ķēdes Latvijas filiāļu vadītājam. Pārējie mūs atbalstīja morāli, bet zem vēstules neparakstījās.

Panācām to, ka tika nozīmēta tikšanās ar *bosiem* – minēto Latvijas filiāļu vadītāju un viņa vietnieku mūsu veikala telpās. Saņemsmes laikā uz izskanējušajiem jautājumiem tika atbildēts ar

šādām frāzēm – „*paši vainīgi; jūs neko nedarāt lietas labā; jūs slinkojat; utml.*” Kad jautājām par to, kā tad paliks ar algām, saņēmām atbildi: „*Ja jūs tagad mums palūgsieties un apsūdzēsiet, ka tas vairs neatkārtosies, tad atmaksājamo iztrūkuma summu varam samazināt.*” Protams, ka tas bija zem mana goda – lūgties! Par, ko man jālūdzas? Lai piedod neesošus grēkus? Kāpēc man jāsoļās strādāt vēl labāk, ja savu darbu pildīju godprātīgi?

Teicām, ka šāds risinājums mūs neapmierina un mums nav pieņemams. Uz to saņēmām atbildi: „*Gribat - strādājat un samierinieties, gribat - nestrādājat! Vienmēr jau atradīsies jauns strādnieks.*”

Es un mans kolēģis, ar ko kopā rakstīju vēstuli, nolēmām, ka iesim prom no darba. Izlemts bija, bet neapmierinātība un dusmas par tādu izturēšanos pret mums - lojāliem strādniekiem, auga augumā. Runājāmies un domājām, ko vēl mēs varētu darīt – kā cīnīties pret pāri nodarījumu. Galu galā nospriedām, ka savādāk nevaram iespaidot *bosus*, kā tikai fiziski viņus mazliet iekaustot - lai zina, ka tik pretīgi pret darbiniekiem izturēties nedrīkst. Kad abi augstu stāvošie viesi devās projām, sagaidījām viņus pie ieejas. Aizšķērsojām ceļu un jautājām – *Kāpēc viņu attieksme pret darbiniekiem ir tik necilvēcīga? Kas viņiem ir devis tiesības ar tādu necieņu izturēties pret mums?* Saņēmām izsmējīgu atbildi, ka viss jau izrunāts. Tad mans kolēģis sīta vietniekam, bet es „saķēros” ar vadītāju. Vēl pēc mirkļa atskrēja mūsu veikala priekšniecība un izšķīra mūs. Saņēmām pavēli nekavējoties rakstīt atlūgumu. To arī tūlīt emociju karstumā izdarījām.

Bijām apmierināti, ka nevajadzēja nostrādāt vēl mēnesis, jo tikām atbrīvoti no darba tūlīt. Neapdomīgi uzrakstījām atlūgumu pēc paša vēlēšanās. Mums būtu bijis izdevīgāk, ja mūs atlaistu, jo tad mēs saņemtu vēl 3 mēnešu algas.



ATLŪGUMA STĀSTS: KOMENTĀRS

Maira Leščevica,

Ekonomikas zinātņu doktore

Nu, ko... komentārs kā tāds šeit ir viennozīmīgs.

Pieaudzis un izglītots cilvēks nekad neķersies pie fiziskas izrēķināšanās, lai cik izaicinoši uzvestos pretinieks. Tā var uzvesties tikai cilvēks, kas nezina visas savas tiesības.

Pirmais, ko šādā situācijā varēja darīt, bija - iesūdzēt darba devēju tiesā, bet tas ir tiešām tikai tādā gadījumā, ja darbinieks ir pārliecināts par to, ka šīs preces patiešām reāli veikalā nekad nav bijušas. Tādā gadījumā pastāv iespēja, ka tā varbūt arī preču uzskaites problēma. Un tieši tad nolemtu, vai taisnība ir darba ņēmēja pusē.

Patiesībā šim cilvēkam vēl ir paveicies, jo viņu atlaiž bez ieturējuma un neiesūdz tiesā par uzbrukumu.

Bez tam kompensācija par atlaišanu šim puisim noteikti nepienākas. Kompensācija pienākas par atlaišanu štatū samazināšanas vai uzņēmuma reorganizācijas dēļ.

Interesanti, ka šāda situācija un attieksme vēl ir iespējama šodienas spiedīgajos personāla pieejamības apstākļos. Mums taču trūkst kvalificētu un labu darbinieku, ne tā?!



Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs



ISLANDE HOTEL

MOTOSPORTĀ – PROFESIONĀLIS, BIZNESĀ – PAGAIDĀM AMATIERIS

Saruna ar četrkārtējo Pasaules čempionu motokrosā ar blakusvāģi, uzņēmēju **Kristeru Serģi**



Cik gadus Tu nodarbojies ar biznesu?

Apmēram sešus.

Tavs bizness ir motociklu veikali?

Jā, tā ir nodarbošanās paralēli motobraukšanai. Man pat grūti teikt, vai to var nosaukt par biznesu. Pagaidām ar lielu peļņu nevaru lepoties. Ceru, ka tas var būt notiks nākotnē. Droši vien tad, kad beigšu braukt sacensībās. Šogad guvu traumu un līdz ar to mazāk braucu. Parādījās brīvs laiks un nolēmu atvērt vēl vienu veikalu Dārziema ielā 60. Šis ir plašāks, labākās telpās.

Vai veikali ar kaut ko atšķiras viens no otra?

Pirmais bija mazāks, un tas vairāk darbojās kā serviss. Jaunajā veikalā ir arī motobraukšanai nepieciešamais apģērbs un aksesuāri.

Šādu biznesu varu savienot ar braukšanu, tad kāpēc gan to nedarīt? Varu mierīgu sirdi aizbraukt uz sacensībām, un darbinieki tiek galā bez manis. Viss turpina darboties.

Vai Tavā veikalā motocikli ir dārgi?

Ir visādi – gan jauni, gan mazlietoti. Piedāvājums ir diezgan daudzveidīgs.

Vai cilvēki motociklus labi pērk?

Cik nu tā Latvija ir liela vai precīzāk, neliela – tik arī daudz pērk. Tagad laiki ir mainījušies un daudzi braucēji paši atved *moci* no ārzemēm. Ceram, ka jaunais veikals spēs piesaistīt citu – turīgāku pircēju kategoriju nekā līdz šim.

Jaunais veikals ir atvērts tikai trīs mēnešus. Nākamā sezona būs tā, kas parādīs vai mans bizness ir dzīvot spējīgs, jo kopumā izdevumi ir lieli.

Ja cilvēks nolēm pirt motociklu ar cik lielu naudas summu jāērķinās?

Tas ir atkarīgs no tā, kādas ir vēlmes – *ielas moci*s, *enduro motocikls* vai *kvadracikls*. Tos visus mēs piedāvājam. Šobrīd esam oficiālie *Peugeot* motorolleru un *Arctic Cat* kvadraciklu importētāji Latvijā. Piedāvājam arī jaunu un lietotu *Honda*, *Kawasaki*, *Yamaha*, *Suzuki* un citu ražotāju mototehniku.

Cik pie jums maksā dārgākais motocikls?

Nezinu, tad jāskatās. Ļoti dārgus veikalā neturam, tos pasūta un tad speciāli vedam. Tas būtu lieks līdzekļu ieguldījums stāvošā precē, ko pagaidām nevaram atļauties. Daudzi pērk lietotus. Sākumā tas bija mana biznesa pamatvirziens, bet tagad uzsākām arī jaunu motociklu tirdzniecību.





Tagad motosporta popularitāte un slava ir mazinājusies?

Arī citur pasaulē tā ir mazinājusies, jo populāri kļūst jauni sporta veidi. Tomēr, mototūrisms un braukšana pa laukiem ir diezgan populāri pasākumi. Cilvēkiem ir interese. Pēdējā laikā šķiet, ka tā atkal palielinās un līkne iet atkal uz augšu.

Kā ir ar mototūrismu?

Jā, nu, protams, pasaulē mototūrisms ir daudz attīstītāks, bet mums vēl daudz kas nav tā kā pasaulē.

Mūsu vidusslāņa iedzīvotājs nevar atļauties nopirkt motociklu pa 10 000 eiro. Tāpēc arī manu biznesu nevar nosaukt par plaukstošu. Tas nav, kā tirgot pārtiku vai pirmās nepieciešamības preces.

Kā ir ar biznesa cilvēkiem – vai viņi pērk močus?

Šķiet, ka viņiem tā ir kā goda lieta – vienkārši mājās jābūt *ūdens-mocim*, kvadriciklam, sniega *mocim*. Ja tā ir, tad viņš var aktīvi atpūsties jebkādos laika apstākļos.

Cik Tavā uzņēmumā ir darbinieku?

Pašlaik septiņi.

Kā Tu atrodi darbiniekus?

Vienkārši nav. Protams, ka visi uzreiz vēlas lielu algu. Es vairāk uzticos saviem cilvēkiem, kas ir pazīstami, ar kuriem kopā esmu daudzus gadus. Var teikt - paziņas. Dažreiz ielieku sludinājumu, kad cilvēks atnāk un parunājam, tad uzreiz redzu, kas tas par putnu. Pirmkārt, lai pie mums strādātu, ir jāpatiek šai *moču* lietai. Ja viņš kā mehāniķis skrūvēs tikai naudas pēc, tad lai skrūvē citur un dara citu darbu, kur vairāk maksā.

Mani darbinieki strādā gan kā pārdevēji, gan arī var veikt mehāniķa darbus. Mans bizness nav tik liels, ka šos darbus vajadzētu nodalīt. Ja es gribētu tikai pārdevējus, tad man būtu jācenšas pārdot ļoti daudz un ļoti dārgi, jo Latvija ir maza. Mans uzņēmums nebūt nav vienīgais šajā nišā, tādēļ cenām jābūt konkurētspējīgām.

Varbūt, ja es pieņemtu darbā profesionālu pārdevēju, būtu vairāk pārdots. Jāatzīstas godīgi, ka es savu biznesu līdz šim vairāk esmu veidojis tikai uz izjūtām. Protams, ka arī konsultējos ar paziņām, kuri nodarbojas ar uzņēmējdarbību.



Kāda ir Tava attieksme pret mācībām?

Jāmācās! Esmu iestājies augstskolā, lai kaut ko vairāk saprastu par biznesu.

Latvijā vēl daudzi darbojas pēc principa, ka vispirms izveido biznesu un tad tikai sāk mācīties. Sākumā viss notiek ar „klūdu un izmēģinājumu” metodi.

Tieši tā ir arī ar mani. Kaut kas notiek, process virzās uz priekšu, un zināms līmenis ir sasniegts, tagad saprotu, ka pietrūkst zināšanu. Kaut kad jau arī beigšu braukt un tad vajadzēs daudz nopietnāk pievērsties šai darījumu pasaulei.

Vai zini kaut ko par profesiju – organizāciju psihologs?

Vēl nē.

Vai tu izmanto citu firmu pakalpojumus, lai optimizētu savu biznesu?

Nē! Stratēģiski saplānojam paši, bet pārējie darba uzdevumi ir tik nelieli, ka nav pat bijusi tāda doma. Brīžiem man liekas, ka business man ir vairāk kā vaļasprieks.

Bet motosports ir kā profesija?

Vispār, šobrīd braukšana un business abi ir līdzīgās pozīcijās. Zināmā mērā gan vienu, gan otru var nosaukt pat vaļasprieku. Man ārzemēs ir dažādi kontakti, tad tos arī izmantoju biznesa veidošanai.

Motobraukšanā es sevi pieskaitu pie amatieriem, jo atalgojumu nesaņemu. Profesionālis var atļauties tikai un vienīgi nodarboties ar sportu. No rīta līdz vakaram un par to saņemt algu. Manā gadījumā tā nav. Mana attieksme pret sportu visādā ziņā ir profesionāla, bet algu gan nesaņemu un nekad neesmu saņēmis.

Ja esam guvuši uzvaras, tad valdība reizēm par mums ir atceļusies. Lielāka naudiņa bija 10 000 latu 1997.gadā. Toreiz tā bija liela nauda. Šobrīd tas nekas liels nebūtu. Kopumā tas, ko

es šobrīd daru, mani apmierina. Es mierīgi varu braukt ar *moci* – doties uz sacensībām, jo man ir uzticami cilvēki, kas strādā veikālā. Kad esmu projām, tad mana sieva kontrolē šo procesu un seko tam, kas notiek.

Sacīkšu motocikla iegādei un uzturēšanai arī nepieciešami līdzekļi?

Tur man palīdz firma *Nelss*. Mēs sadarbojamies no 1994.gada. Vēl man ir virkne sponsoru. Tie ir atbalstītāji, kas man kā sportistam ir uzticīgi jau ilgus gadus, atbalstot dalību sacensībās Latvijā, gan arī braucienus uz ārzemēm. Sponsoru naudiņa ir tā, kas palīdz braukt motokrosā.

Cik ilgi jau nodarbojies ar motosportu?

Es sāku braukt vēlu – 16 gadu vecumā. Tagad bērni brauc jau no 4 gadu vecuma. Man braukšana vienmēr ir patikusi, mans tēvs arī brauca. Man tas vienmēr ir patīcis un vienmēr ir gribējies to darīt. Šajā pasaulē ir arī citas lietas ko darīt – iesaistīties un izdevīgākas, bet mana ir šī.

Vai Tev citi hobijs ir bijuši?

Jā, dažreiz hokeju uzspēlēju.

Kādas īpašības vajadzīgas vīrietim, lai nodarbotos ar motosportu?

Pirmkārt, ir jābūt drosmei. Otrkārt, motosports ir dārgs sporta veids. Basketbols vai futbols ir lielākām masām pieejami, bet motokrosā vajadzīgs motocikls, vajadzīga trase, vajadzīgs ekipējums, regulāri jāpērk benzīns. Solo motocikls maksā ap 7000 eiro un plus vēl ekipējums. Ja izvēlēts ir šis hobijs, tad jāreķina, ka 4000 līdz 5000 latu gadā aiziet tikai par motociklu, bet kopā 10 000 līdz 12 000. Tad jājautā – vai to šodien vidusmēra latvietis var atļauties bez sponsoru un labvēļu atbalsta?



Vai motobraukšana ir bīstama?

Manuprāt, ir daudz bīstamākas lietas par motokrosu. Nemsim kaut vai futbolu, tur traumatisms ir daudz reiz lielāks – bieži tiek laužas rokas un kājas. Ar motociklu traumas var gūt sākmā, kamēr vēl esi nemākulīgs. Uz ielas viena daļa ir pārgalvīgu braucēju, bet citi cieš no tā, ka pārējie satiksmes dalībnieki nav gatavi pieņemt motociklus. Bieži nelaimes gadījumi notiek nogriežoties, kad mašīnas vadītājs nepaskatās vai nepamana spoguļi. Motocikls it kā neskaitās – tos neievēro. Būs jāpaiet laikam, lai roleristus un motociklistus vairāk sāktu respektēt.

Kuru tu uzskati par savu vislielāko uzvaru?

Pirmais pasaules čempiona tituls 1997.gadā. Katra uzvara sportā man ir nozīmīga.

Tas ir padarīta darba rezultāts – balva par to, kas ieguldīts treniņos. Braukšana sacensībās ir tas patīkamākais, jo tad viss nepieciešamais ir sagatavots. Labi, ja braucienu var izbaudīt un ja vēl izdodas uzvarēt. Bet, līdz tam jātrenējas, jāgādā, jāorganizē. To visus līdzjutēji neredz un nekad neredzēs.

Svarīgi, ka cilvēki jūt līdzī. Īpaši to izjutu sākumā 1997./98.gadā. Tas viss bija jauns, un tas deva milzīgu pacilātības sajūtu. Kāda ir sajūta, kad kļūsti pasaules čempions?

Tas ir augstākās pacilātības mirklis. Līdz tam es dzīvoju ar domu, ka es gribu uzvarēt. Visas manas domas bija koncentrētas vienā virzienā – motokross un uzvara.

Ko Tev nozīmē motosports?

Tā ir visa mana dzīve. Arī šobrīd, kaut arī līdzās motosportam ir citas vērtības – ģimene, bērni. Bet, agrāk mērķtiecīgi uz to gāju un esmu sasniedzis iecerēto. Domāju, ja cilvēks apņemas kaut ko sasniegt un mērķtiecīgi to dara, tad arī sasniedz, bet ja piedzīvo vilšanos, tad vaina jāmeklē sevī.

Vai mirklis, kad kļuvi par Pasaules čempionu motokrosā, tiešām bija emocionāli piepildīts?

Man – jā. Tas mirklis ir spilgti palicis atmiņā. Ir izdevies izdarīt to, ko esi nolēmis, uz ko mērķtiecīgi esi virzījies. Ja man jautā – kāpēc es braucu, tad atbilde ir vienkārša – tāpēc, ka man patīk. Pirmkārt, sev un otrkārt, saviem atbalstītājiem un līdzjutējiem. Jā tas man patīk!

Tu esi Triju zvaigžņu ordeņa kavalieris...

Tas, protams, ir cieņas apliecinājums, ko esmu saņēmis no šīs valsts, jo esmu nesis Latvijas vārdu pasaulē, esmu kaut ko vairāk izdarījis kā citi. Valsts ir pamanījusi, ka es tāds tautu dēls esmu. Protams, man šis ordenis ir svarīgs.

Par lielāko apbalvojumu uzskatu to, ka mani cilvēki novērtē – biju ierindots starp 100 Latvijas ievērojamākajiem cilvēkiem. Tas man ļoti daudz nozīmē. Šī iniciatīva nāca no cilvēkiem, no tautas. Viņi par mani bija balsojuši.

Vai tu aicinātu biznesa cilvēkus hobija līmenī nodarboties ar motosportu?

Jāsaka, ka daudzi man pazīstami cilvēki šajā ziņā ir kļuvusi aktīvi. Tomēr, jāreķinās, ka tas ir bīstams sporta veids. Šobrīd populārs ir četrriteņu motocikls. Tas ir arī drošāks, jo kaut kas starp *moci* un mašīnu.

Vai sievietes nodarbojas ar motosportu?

Vairāk nekā agrāk. Ārzemēs tas ir ļoti populāri. Es gan nezinu, vai tas sievietēm ir īsti piemērots. Ja vēlās, tad lai pamēģina.

Vai jauniešiem tu ieteiktu pievērsties motosportam?

Jā, tas ir labi, ja jaunieši darbojas. Tas ir dārgi un bez vecāku atbalsta neiespējami. Agrāk bija jauniešu klubi, kur bija pieejama tehnika un skolēni varēja tur izmēģināt. Man ir iecere Cēsīs izveidot centru, kur jaunieši var nākt pamēģināt, aizrauties un padarboties ar tehniku, kaut vai paskrūvēt. Padomju laikos bija pulciņi, kas saņēma finansējumu, un tur bija mopēdi, lai iepazītu tehniku un darbotos. Agrāk sistēma bija tā izveidota, ka bērni un jaunieši varēja izmēģināt. Tagad tā nav – tehniskie sporta veidi ir pilnīgi atstāti novārtā. Ja jaunieši vēlas nodarboties, tad tas gulstas uz vecāku vai labvēļu pleciem. Dažiem paveicās. Godīgi sakot, arī man paveicās, kad 1994.gadā satikos ar Andri Sihtoru, *Nels* ģenerāldirektoru. Viņš noticeja maniem plāniem, un deva līdzekļus. Līdz šim mirklim viņš mani atbalsta. Man ir jāsaka paldies liktenim, ka tā notika.

Satikās talants ar naudu

Toreiz viņa uzņēmums bija tikai 6 mēnešus vecs vai jauns. Liktenis tā bija lēmis, ka viņa biznesa veiksmīgi attīstījās, un arī mana sportiskā karjera bija sekmīga.

Nels trasē, ko apsaimniekoju, organizēju sacensības, un tur notiek treniņi. Jaunieši tur var pilnveidot savu meistarību.

Man ir arī savs moto klubs, kas palīdz un atbalsta šīs trases uzturēšanu. Darāmā ir daudz. Kad beigsies aktīvā braukšana, tad pievērsīšos šīm lietām nopietnāk.



BIZNESA FORUMS „UZŅĒMĒJU ZINĪBU DIENAS 2006”

„Izglītība ir un vienmēr būs ekonomikas pamatbalsts, tāpēc organizācijas, kas atsakās pielāgoties izmaiņām, izzudīs,” šos vārdus teica Didriks Stoels, vieslektors no Nīderlandes, biznesa forumā „Uzņēmēju zinību dienas 2006”, kas notika 21. 22. septembrī *Reval Hotel Latvija*. Šajā pašā laikā Jūrmalā notika otrs nemazāk svarīgs un interesants pasākums GOLDEN HAMMER 2006. Biznesa forumu organizēja LR Ekonomikas ministrija.

Jau otro gadu šis pasākums ir lielākais zināšanu gadatirgus Baltijā, kur uzņēmumu un organizāciju visu līmeņu vadītājiem, personāla un citiem vadošajiem speciālistiem bija iespēja saņemt informāciju par apmācību un konsultāciju firmu piedāvājumu. Divas dienas ļoti piesātinātā darba programma piedāvāja seminārus, prezentācijas un dažādu ekspertu konsultācijas par:

- aktuālām mācību programmām, kas orientētas uz organizāciju cilvēkresursu zināšanu un kompetences paaugstināšanu;
- biznesa procesu vadības risinājumiem un iespējamo jaunāko tehnoloģiju atbalstu, kas ļauj efektīvāk optimizēt, kontrolēt un pārvaldīt uzņēmumu.

Darbs ritēja paralēli vairākās zālēs. Populārākās tēmas bija - uzņēmumu vadība, personālvadība, pārdošanas veicināšana, mārketinga un komunikācija, starptautiskie standarti – ISO, HACCP, OHSAS u.c., finanses un grāmatvedība, valodas un tehnoloģijas u. c.

Galvenais pasākuma vieslektors bija Didriks Stoels no Nīderlandes uzņēmuma *ProfitWise*, kurš apliecināja, ka, neskatoties uz organizāciju apvienošanās un izmaksu samazināšanos, arvien lielāka loma organizāciju izaugsmei ir investīcijām zināšanu vadībā un izglītībā.

Pasākuma laikā balvu kā labākā 2006. gada konsultāciju firma saņēma „Biznesa konsultantu grupa”

Konkursa dalībnieki tika vērtēti šādās nominācijās:

- Personālvadība.
- Inovācijas biznesa vadībā.
- Strauji attīstās konsultāciju bizness.

Pasākums bija pieejams ikvienam uzņēmumam, un šo lielisko iespēju izmantoja aptuveni 150 uzņēmumu pārstāvji.



GOLDEN HAMMER 2006

Briselē ir daudz arhitektūras un mākslas pieminekļu, kas varētu saistīt tūristu uzmanību, bet vispopulārākā vieta, ko ikviens iebraucējs dodas apskatīt, ir Čurājošais puisītis, kurš ir tikai 45 cm liela figūriņa. Kā tas var būt, ka popularitātes ciņā uzvar kaut kas tik ekscentrisks un pārdrošs? Līdzīgus jautājumus diendienā sev uzdod cilvēki, kas ir saistīti ar reklāmas biznesu vai izmanto tā pakalpojumus.

Gadskārtējā festivālā GOLDEN HAMMER 2006 savā pieredzē dalīties bija atbraukuši vadošie speciālisti no daudzām valstīm. Tā bija lieliska pieredzes apmaiņa.

Tika diskutēts par mārketinga pētījumu neprecizitāti un kā tas ietekmē reklāmas sagatavošanu. Kāpēc cilvēki reklāmas nepatīk un neievēro pat tad, ja tās tiek piedāvātas agresīvā veidā? Kādi ir mūsdienīgākie mērķa grupu noteikšanas mehānismi? Vai pie TV ekrāna atrodas mūsu mērķa auditorija? Radošu darbinieku atrašanas problēmas. Starptautiskas reklāmas vietējos tirgos. Vietējās idejas izaug pasaules mērogā. Šīs un daudzas citas interesantas tēmas tika aplūkotas lektoru vēstījumos.

GOLDEN HAMMER 2006 festivāla uzvarētāji bija Somijas un Krievijas radošās aģentūras. Šogad augstāko radošo novērtējumu ieguva un *Creativity case** balvu saņēma reklāmas aģentūra *Bob Helsinki* no Somijas.

Šīs aģentūra kontā nonāca 3 Sudraba Āmuri, 5 Zelta Āmuri un 2 Grand Prix balvas (tā bija puse no šogad piešķirto Grad Prix skaita).

*Media folder*** tika piešķirts mediju aģentūrai Optimum Media no Krievijas.

GOLDEN HAMMER šīgada bilance:

- 5 Zelta Āmuri Somijai;
- 3 Zelta Āmuri Latvijai
- 3 Zelta Āmuri Slovēnijai.
- 10 Sudraba Āmuri Igaunijai
- 7 Sudraba Āmuri Ukrainai

Somija ir saņēmusi arī divus Grand prix.

„Šortlistā” vislielākais darbu skaits bija iekļauts no Igaunijas – 28 darbi, bet Latvijai – 20 darbi, Rumānijai – 18 darbi, Ukrainai 16 darbi, Čehijai, Somijai un Lietuvai katrai 14 darbi.



No Latvijas aģentūrām vislielākos panākumus, kā jau pierasts, guva firma ZOOM. Tā ieguva 3 Zelta Āmurus un 1 Grand Prix par sociālo reklāmas kampaņu „Dzer. Brauc. Pievienojies”. Sudraba āmurus ieguva aģentūras: DOMINO, DD Studio, DDB Latvija, Starcom, Tattoo Sponsorship.

Šogad Golden Hammer festivālam bija iesniegti 961 darbi. Kopējais iesniegto darbu skaits salīdzot ar iepriekšējo gadu biju pieaudzis par 27%.

Visi darbi tika vērtēti 9 kategorijās un darbus vērtēja 2 žūrijas – radošā žūrija darbojās Aldo Cernuto (Itālija, Young&Rubicam) vadībā un mediju žūriju vadīja Bela Nemeth (Ungārija, Initiative Budapest).

Šī bija visstingrākā žūrija visā Golden Hammer pastāvēšanas laikā.

Rezultātā no 70 iespējamiem Zelta Āmuriem tika piešķirts tikai 21, no 70 iespējamiem Sudraba Āmuriem 46 un no 9 iespējamiem Grand Prix tika piešķirti 4. Lai iegūtu balvas, reklāmas projektiem ir jābūt ļoti augstā līmenī.

Kopumā festivālā piedalījās dalībnieki no 16 valstīm:

Baltkrievijas, Bulgārijas, Čehijas, Igaunijas, Somijas, Ungārijas, Itālijas, Latvijas, Lietuvas, Norvēģijas, Rumānijas, Krievijas, Slovākijas, Slovēnijas, Nīderlandes un Ukrainas.



CIGUN

DR. IGORS KUDRJAVCEVS PIEDĀVĀ

SEMINĀRUS UN TREIŅUS UZŅĒMUMU DARBINIEKIEM:

- STRESS-MENEDŽMENTS,
- TIME-MENEDŽMENTS,
- VIRTUOZĀ KOMUNIKĀCIJA,
- KREATIVITĀTE,
- AUTORMETODIKU „VERBAL RESONANCE - VR”.

PRAKTISKĀ PIEREDZE ŠAJĀ JOMĀ NO 1996. GADA.

DR. KUDRJAVCEVS VADA IZBRAUKUMA SEMINĀRUS UZŅĒMUMOS SASTĀDOT MĀCĪBU PROGRAMMAS ATBILSTOŠI ORGANIZĀCIJAS VAJADZĪBĀM.

CIGUN UN TAIÐZI CJUAŅ – TERAPIJA, PRAKTISKĀ APMĀCĪBA.
UNIKĀLA SVARA UN DZĪVĪBAS ENERĢIJAS REGULĒŠANAS METODE.
PRAKTISKĀ PIEREDZE ŠAJĀ JOMĀ NO 1993. GADA. MĀCĪJIES ĶĪNĀ.

COACHING UN KONSALTINGS.
NETRADICIONĀLĀ ĀRSTĒŠANA.
PRAKTISKĀ PIEREDZE ŠAJĀ JOMĀ NO 1983. GADA.

WWW.MEDINTEGRA.LV

WWW.RSU.LV/IML

TĀLR.: 29294116, E-PASTS: IML@RSU.LV , DOCTOR@LATNET.LV



marketing

reklāmas & komunikācijas aģentūra

Aģentūras piedāvātie pakalpojumi:

- 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;
- Pasākumu plānošana un organizēšana;
- Promo akciju organizēšana;
- Fotostudijas pakalpojumi.

Skolas iela 4, Ikšķile, LV-5052

tālr.: +371 5036436

fakss: +371 5036437

Mob. Tālr.: +37129485569

e-pasts: janis@marketingpluss.lv

KLASISKĀKIE BOSU TIPI

1. PŪKIS

ES GRIBĒJU
PATEIKT, KA ES
AIZMIRSU IZDARĪT
TO VIENU LIETU.



2. LIEKULIS

MŪSU DARBINIEKI IR MŪSU
VERTĪGĀKAIS RESURSS. BEZ JUMS MĒS
NEKO NESPĒTU. UZŅĒMĪMS BALSTĀS
UZ CILVĒKIEM, TĀDIEM KĀ JŪS...



TAD ES VARU LŪGT
MINIMĀLU ALGAS
PIELIKUMU?

KAS VĒL NEBŪS!



3. MULDOŅA

...BLA, BLA, BLA, UN TAGAD ES TEV
PASTĀSTĪŠU SAVU VIEDOKLI PAR DZĪVI UN KĀ
TĀ BŪTU JĀDZĪVO, KĀ ARĪ PAR SAVIEM
RADIEM UN TO, KĀ ES BĪJU VAKĀR
MAKŠKĒRĒT, UN TAD ATKAL PĀMĀCĪŠU TEVI
DZĪVOT, BLA BLA BLA...

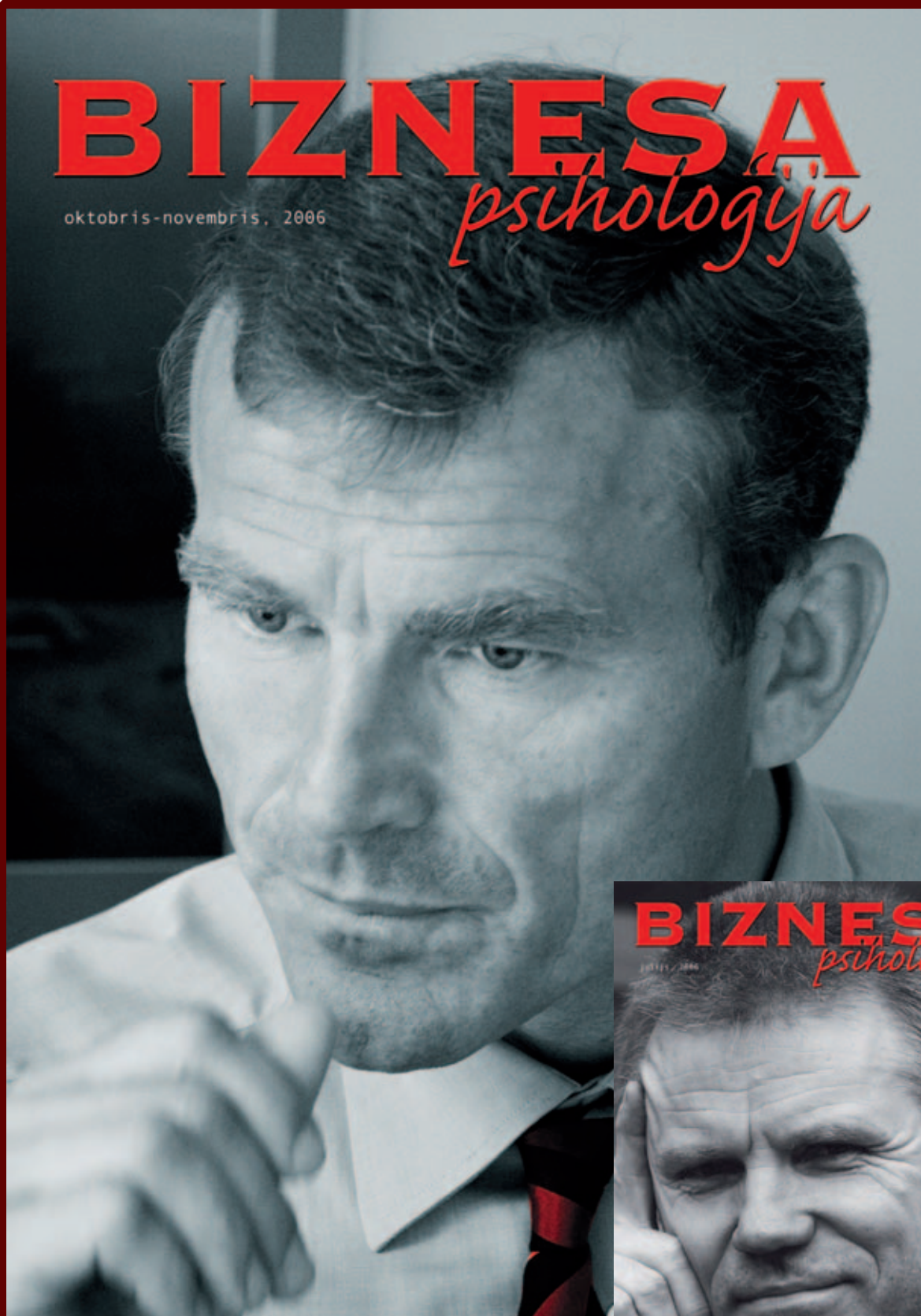
BET ES TE
IENĀCU
TIKAI PĒC
SPRAUDĪTĒM



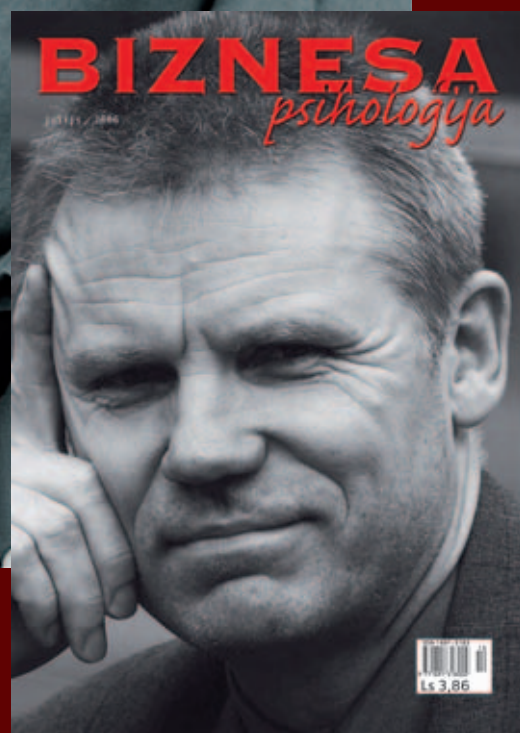
...BLA, BLA, BLA, UN VISPĀR ES UZSKATU, KA
TĀ IR LABĀK, UN TEV VAJADZĒTU KĻAUSĪT
MANIEM PADOMIEM. ES ESMU DZĪVES
PIEREDZĒJIS, ... BLA, BLA, BLA... UN TAD
VIŅA MAN TEICA: "KO TU AR TO DOMĀ?" UN
ES VIŅAI TEICU... BLA, BLA, BLA...



**Inteliģents žurnāls darījumu cilvēkiem
uzņēmējdarbības pilnveidošanai un attīstībai**



**Bizness – spēle! Psiholoģija to izprot!
Bizness – deģa! Psiholoģija – pareizie soļi!
Bizness – mērķis! Psiholoģija – īsākais ceļš!**



Abonē 2007. gadam un uzzini, kā pilnveidot vadības procesus, attīstīt uzņēmumu,
kā strādāt ar darbiniekiem – galveno uzņēmuma resursu!

Iznāk 6 reizes gadā

MANA PASTMARKA



IZVEIDO SAVU PASTMARKU!



Latvijas Pasts piedāvā pakalpojumu

Mana pastmarka -

tā ir iespēja izveidot pastmarku ar sevis izvēlētu attēlu.

Kāzas, īpašs notikums, apaļa jubileja,

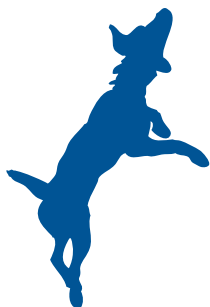
parādiet sevi vai ieprieciniet citus,

uzdāvinot īpašas pastmarkas!

Ja esat uzņēmums - stils, jaunās telpas, sasniegumi

ir tikai dažas no idejām Jūsu pastmarkai.

*Savu unikālo pastmarku izdot ir vienkārši -
ieejiet interneta mājas lapā www.manapastmarka.lv,
ievietojiet izvēlēto attēlu un pasūtiet!*



Sikāka informācija www.manapastmarka.lv
vai pa bezmaksas informatīvo tālruni 8008001

 LATVIJAS
PASTS