

Rīgā un Jūrmalā divos gados lielo darījumu skaits ar nekustamo īpašumu ik gadu sarucis uz pusi ▶ 8,9

# Miljonu vērti darījumi vēl nav izzuduši

**dienas  
business** www.db.lv

Otrdiena

2010. gada 16. februāris. Nr. 26 (3766)

USD/LVL: 0.517

▲ +0.58%

Latvijas Bankas noteiktais grāmatvedības kurss

EUR/USD 1.360

▼ -0.15%

Tirgus kurss

Dīzeļdegviela 608.50 USD/t

▼ -0.45%

ULSD markas cena Eiropā

Benzīns 672.00 USD/t

▲ +1.05%

PREMIUM unleaded cena Eiropā  
\* 17.00 pēc Latvijas laika

cena 75 santīmi

9 771407 204025

ISSN 1407-2041

Intervija ▶ 14,15

## Citi kritēriji bosiem

Iezīmējušās jaunas tendences vadītāju un speciālistu atlasē pasaulē - arvien biežāk ir vēlme pieņemt darbā sievietes, Indijas un Ķīnas speciālistus, turklāt 50 gadu vecums vairs netiek uzskatīts par šķērslī, mainot karjeru, norāda augstākā līmeņa vadītāju atlasē tīkla AIMS prezidents Rolfs Hībs.



## Skandāls ▶ 4, 5



” Būtībā tas ir kartelis, neslēdzot karteļa vienošanos,

▶ tā Konkurences padomes vadītāja Ieva Jaunzeme. Izmantojot datus par konkurenta slēgtajiem līgumiem, darbinieku algām, darījumiem, nav grūti aprēķināt produktu cenas, censties pārpirkrt vērtīgākos darbiniekus.

# VID pazaudētie dati: drauds konkurencei

” Informācija, kas pašlaik ir nonākusi trešo personu rokās - grāmatvedības registri, saistības, līgumu dati - ir komercnoslēpums,

▶ tā Latvijas Nodokļu konsultantu asociācijas vadītājs Ainis Dābols. Šādas informācijas nonākšana konkurentu rīcībā var būtiski iedragāt biznesu.



## Auditori ▶ 12,13 Solis citā biznesā

Auditoru kompānijas Latvijā sākušas nodrošināt arī juridiskos pakalpojumus, grāmatvedības ārpakalpojumus, konsultācijas uzņēmumiem.

## Mežizstrāde ▶ 7 Kāpina apjomus

Lai arī pieprasījums pēc koksnēs pērn sarucis, tomēr vai-

rums lielo mežizstrādātāju pērn spējuši palielināt savus apjomus. Lielākā Latvijas mežizstrādātāja statusu arī pērn saglabāja SIA *Latsin*, liecina *Db* apkopotā informācija.

## Investors ▶ 10 Jauna kompānija

Šajā nedēļā Viļņas biržā sāks kotēties *Linas Agro*, kura pirmā pēc krīzes veikusi sākotnējo publisko akciju piedāvājumu Baltijā.

## dienas business brokastis

Sadarbībā ar

KĻAVIŅŠ & SLAIĐIŅŠ  
Advokātu birojs

LAWIN

Otrdien, **23. februāri**, plkst. 8:30 viesnīcā **Reval Hotel Rīdzene** «Dienas biznesa» brokastis augstākā līmeņa vadītājiem

Īpašais viesis – **Andris Lauciņš**, Ārvalstu Investoru Padomes Latvijā priekšsēdētājs, «Ernst & Young» partneris

## «Ārvalstu investīciju piesaiste – Latvijas nacionālās īpatnības»

Plašāka informācija un pieteikšanās: [www.db.lv/konferences/](http://www.db.lv/konferences/) vai pa tālruni **67084538**

## 14 Darbs & Izglītība

# Mainās prasības

## Vadītāju atlasē organizācijas pieprasa lielāku daudzveidību kultūras, dzimuma un vecuma ziņā

Ne vien ekonomiskās krīzes ietekmē, bet arī citu sociālo pārmaiņu rezultātā vadītāju un augstas kvalifikācijas speciālistu atlasē pēdējos gados iezīmējušās jaunas tendences. Atlase kļuvusi daudz starptautiskāka, norāda augstākā līmeņa vadītāju atlasē tīkla AIMS International prezidents Rolfs Hībs (Rolf Heeb), kurš viesojās Rīgā pēc partnerorganizācijas Fontes ielūguma.

### Vai šī tendence ir saistīta ar biznesa globalizāciju?

Pirmkārt, ir specialitātes un kompetences, kas konkrētajā valstī vienkārši nav pieejamas, tāpēc meklēšana jāveic vairākās valstīs. Piemēram, ja jums ir vajadzīgs tiešsaistes ceļojumu aģentūras vadītājs, tad cik cilvēku ar šādu pieredzi ir Latvijā? Otrkārt, kompānijas arvien biežāk veido multikulturālas vadības grupas. Klienti mums prasa, lai kandidātu vidū būtu dažādība tautību un kultūru ziņā. Ja kompānija vēlas uzsākt biznesu Ķīnā vai Dienvidamerikā, tā tur sastapsies ar atšķirīgām kultūrām. Ja kompānijai ir izpratne par šīm atšķirībām vadības līmenī, tā noteikti ir priekšrocība.

### Vai jums ir piemērs, kad kompānijas stratēģija ir izgāzusies šīs izpratnes trūkuma dēļ?

Kāda liela vācu mazumtirdzniecības ķēde Vācijā bija ļoti veiksmīga, ieejot Ķīnā, kur tika izveidoti vairāk nekā 50 mazumtirdzniecības veikali. Kad pēc dažiem gadiem tā pati kompānija iegāja Indijas tirgū, tā bija katastrofa. Viņi veica analīzi, un galvenais faktors izrādījās tas, ka par kompānijas biznesa attīstību Ķīnā bija atbildīgs ķīniešs, savukārt Indijas projekta komandā bija tikai vācieši.

Krīzes periodā izteiktāks

kļuvis vēl viens dažādības aspekts — vecums. Pirms 3 — 5 gadiem ideālais augstākā līmeņa vadītāja pozīcijas kandidāta vecums bija 38 — 45 gadi. Tāda bija klientu prasība. Tagad arī 50 gadi nav šķērslis. Vecuma ziņā ir lielāka dažādība nekā kādreiz.

### Kāpēc tā?

Viens no iemesliem ir tas, ka ir daudz gadījumu, kad nevaram atrast kandidātus ap 40, jo viņi vienkārši nevēlas mainīt darbu. Varētu domāt, ka krīzē darba kandidātus atrast ir daudz vieglāk, jo vairāk cilvēku ir pieejams, tomēr tā nav. Labākajiem darbs ir, un krīzes periodā viņi nevēlas to atstāt, jo baidās pievienoties organizācijai, kuru nepazīst. Nedrošības pietiek jau tāpat, un darba maiņa to tikai pastiprinātu. Otrs iemesls ir fokusa maiņa. Pirms 5-8 gadiem daudzās industrijās bija vērojama fokusēšanās uz augstu produktivitāti un cilvēki pāri 50 tika uzskatīti par nepietiekami produktīviem. Šī attieksme ir mainījusies, jo kompānijas ir atklājušas, cik daudz vērtīgas pieredzes līdz ar to zaudēts.

Tāpat arvien biežāk saskaramies ar to, ka klienti vēlas,

lai vadītāja pozīcijai tiktu atrasta sievietē. Tā ir pieaugoša tendence, kas nāk no ASV, un ir saistīta ne vien ar vajadzību pēc perspektīvas maiņas, bet arī ar organizāciju atsaukšanos sabiedrībā valdošajām gaidām. Sabiedrība no biznesa prasa, lai vadības komandās būtu dzimumu dažādība.

### Kādas vēl ir starptautiskās atlasē tendences?

Domāju, ka pieredzēsīsim arvien vairāk cilvēku no tādām valstīm kā Indija un Ķīna pārceļamies uz Eiropu. Salīdzinot CV skaitu, ko mēs saņemam no Āzijas un Klusā okeāna reģiona valstīm, varu teikt, ka tas ir vairāk nekā jebkad un reizes desmit vairāk nekā pirms pieciem gadiem. Boston Consulting Group pētījums sniedz prognozi, ka šo iebraucēju skaits nākamā piecu gadu laikā trīskāršosies. Eiropas organizācijas labprāt aicina viņus darbā.

### Vai kopumā vadītāju pozīciju skaits ir samazinājies?

Ne pārāk daudz, tomēr redzams, ka uzņēmumi samazina valdes locekļu skaitu, konsolidējot divīzijas. Piemēram, kāds vācu tērauda uzņēmums, kam bija sešas divīzijas un katrā no tām 3 — 4 valdes locekļi, krīzes situācijas dēļ tās konsolidēja divās divīzijās. Varat iedomāties, cik valdes locekļu zaudēja darbu. Tikko saņēmu informāciju no kāda mūsu klienta, lielas izdevniecības, par to, ka viņi ir samazinājuši augstākā līmeņa vadību no pieciem uz diviem cilvēkiem.

### Ko šie cilvēki pēc tam dara? Vai jums ir nācies veikt aprūpētā darba uzteikuma (outplacement) projektus?

Jā, mēs piedāvājam outplacement pakalpojumus, bet lielākoties tikai esošajiem klientiem. Dažkārt ir pārsteidzoši,



► Krīze «galvu mednieku» dzīvi nav atvieglājusi, jo labākie speciālisti turas pie savām darba vietām,

cik liels atbalsts ir vajadzīgs augstākā līmeņa vadītājiem, kad viņi pēkšņi ir nonākuši šī situācijā, kad jāpiesakās jaunam darbam. Tas ir tāds emocionālais stāvoklis, ko viņi nekad nav piedzīvojuši. Iepriekš lielākā daļa no viņiem bija pozīcijā, kad tika lūgti kļūt par kāda uzņēmuma vadītāju. Mēs viņus apmācām, kā pieteikties darbā, kā uzvesties darba intervijā, jo tā viņiem ir jauna loma. Viņi jūtas ārkārtīgi nekomfortabli šādā situācijā, un tad, kad kāds nejūtas komfortā pats ar sevi, tad izkļūst no šīs «kastes» un būt vadītājam, kurš spēj pārdot sevi, ir ļoti sarežģīti.

### Kā jūs viņus apmācāt?

Vispirms mēs viņiem

prasām konkretizēt, kas varētu būt viņu nākamais karjeras solis, kur viņi vēlas iet. Runājam par piemērotu karjeras attīstību, par to, kas ir un kas nav iespējams. Ne vienmēr tas ir viegli, jo gaidas ir atšķirīgas no realitātes. Otra joma, kur mēs palīdzam, ir intervijas situāciju praktizēšana. Treniņā tiek uzdoti visi jaunākie jautājumi, ko varētu uzdot reālā intervijā. Tad konfrontējam viņus ar viņu pašu uzvedību. Ierakstām šos vingrinājumus video. Daudzos gadījumos mums pat nav jāsaprot, kāda ir pareizā uzvedība, viņi to saprot paši pēc tam, kad ierauga sevi un savu reakciju uz noteiktiem jautājumiem. Tas ļoti palīdz.

### Vai darbu zaudējušiem vadītājiem jūs iesakāt pieņemt jebkuru darba piedāvājumu vai labāk nogaidīt?

Es neieteiktu pieņemt jebkuru darba piedāvājumu. Ja tas ir tikai naudas, nevis karjeras jautājums, tad, protams, ir sarežģīti. Turklāt pastāv divas problēmas vienlaikus. Pirmkārt, ja vadītājs ir bez darba ilgāku laiku, tad tas kļūst par negatīvu aspektu, viņa izredzes dabūt jaunu darbu pazeminās. Jo augstāk cilvēks ir bijis vadības amatos, jo sarežģītāk viņam ir dabūt jaunu pozīciju. No otras puses, ja vadītājs ir eksperts kādā noteiktā industrijā vai funkcijā, tad, pieņemot darba piedāvājumu ārpus tās, viņš zaudēs savu līdz šim uzkrāto

# uzņēmumu vadītājiem



atzīst AIMS International prezidents Rolfs Hībs. FOTO: RITVARIS SKUJA, DB

pieredzi, kas patiesībā ir viņa lielākais aktīvs. Tomēr daudzos gadījumos tas ir labāk, nekā būt «uz ielas» vairāk nekā gadu.

## Cik ilgs ir pieņemamais pārējas periods no vienas pozīcijas uz otru?

Ne vairāk par trim mēnešiem. Pēc tam kļūst arvien grūtāk un grūtāk. Ilgs bezdarba periods negatīvi ietekmēs CV vēl pēc daudziem gadiem. Mans ieteikums ir censties no tā izvairīties.

## Varbūt mēģināt uzsākt pašiem savu biznesu?

Ja darba intervijā ir divi dažādi kandidāti un viens saka, ka gadu bez darba izmantojis, lai atpūstos un

sagatavotos nākamajam darbam, bet otrs saka, ka, zaudējot darbu, uzsācis savu konsultāciju biznesu vai ko citu savai pieredzei atbilstošu, tad otrs kandidāts būs daudz labākā situācijā. Esmu sastapies ar kandidātiem, kuri pēkšņi atpūstos bez darba, kaut gan brīdinājumu par darba līguma pārtraukšanu bija saņēmuši 6–12 mēnešus iepriekš. Viņi saka, ka nav redzējuši vajadzību meklēt citu darbu, kamēr vēl strādā. Šis arguments it nemaz nav pozitīvs.

## Kādas vadītāju kompetences pašlaik ir pieprasītas?

Industrijas un funkcijas pārzināšana ir pats par sevi saprotams. Tas vienmēr ir bijis

svarīgi. Papildu priekšrocības kandidātam ir domāšanas plašums un starptautiska karjera, darba pieredze vairākās valstīs. Tāpēc gados jaunākiem Latvijas vadītājiem es ieteiktu doties strādāt uz ārzemēm, tad atgriežoties viņiem būs liela priekšrocība darba tirgū. Tas būtu ieguvums gan viņiem, gan valstij. Ekonomiski nobriedušākās valstīs tā ir normāla situācija.

Svarīga ir arī pārmaiņu vadības pieredze. Ja cilvēks ir bijis pārmaiņu ieviešanas priekšgalā uzņēmumā, tā ir vērtība, ko vienmēr vajag celt galdā, kaut arī pārmaiņu vadība krīzē atšķiras no tās, kas bija ekonomikas uzplaukuma periodā.

Jana Gavare

## Kā iemācīt uzņēmējdarbību

Jāmāca nevis par uzņēmējdarbību, bet — kā to darīt

Tas secināts Rīgas Starptautiskās ekonomikas un biznesa administrācijas augstskolas (RSEBAA) rīkotajā diskusijā par uzņēmējdarbības veicināšanu. Kaut arī Latvijas augstskolu piedāvājumā ir programmas ar vārdu «uzņēmējdarbība» nosaukumā, tām ar uzņēmējdarbību, kompāniju radīšanu un izaugsmi bieži nav nekāda sakara, atzina RSEBAA starptautiskās sadarbības prorektore Irina Senņikova. «Pastāv sajukums starp uzņēmējdarbības un biznesa vadības studiju programmām. Latvijas augstskolu trūkums ir arī tas, ka vēl nav izveidojusies spēcīga *alumni* (absolventu tīkla) kultūra, kas varētu sniegt atbalstu studiju programmām. Mūsu augstskolā cenšamies arvien vairāk iesaistīt savus bijušos studentus, uzņēmējus, pieredzes nodotājus,» tā I. Senņikova.

### Vāji sakari

Norvēģijas Dabaszinātņu universitātes profesors Šells Hofss (*Kjell Hoff*), kurš ilgstoši sadarbojas ar Rīgas Tehnisko universitāti vadītāju izglītības programmās, pauž, ka sadarbība ar uzņēmējiem ir liela problēma arī Norvēģijā, bet

«izskatās, ka Latvijā kontakti starp akadēmisko vidi un biznesu ir daudz vājāki».

«Viena no Latvijas izglītības problēmām ir akadēmiskais personāls, pasniedzēji, kuri nav atvērti kontaktiem ar cilvēkiem no biznesa vides. Nepietiekama ir arī iekšējā kvalitātes vadība, kas saistīta ne vien ar pasniedzēju, bet arī studentu atlasī,» uzskata Izglītības un zinātnes ministrijas Augstākās izglītības departamenta direktore Gita Rēvalde.

Mentoringi un paraugu — «dzīvu uzņēmēju» — izmantošana ir efektīvāks mācīšanās veids, stāstīja Kembridžas Universitātes Uzņēmējdarbības mācīšanās centra direktors Šailendra Vaikarnams (*Shailendra Vyakarnam*). Lielbritānijā daudzi biznesa cilvēki bez atbildības iesaistās studentu izglītošanā.

### Mācīties pašpalāvību

Kembridžas Universitātes Uzņēmējdarbības mācīšanās centrā apmācība notiek vairākos līmeņos — *Enterprise Tuesday* ir bezmaksas lekcijas un kontaktu dibināšanas iespēja studentiem un biznesa kopienai. Nākamajos līmeņos ir dziļāki uzņēmējdarbības prasmju apmācības kursi, praktisku ideju vērtēšana un biznesa plāna veidošana. Formālas institūcijas, tādas kā izglītības ministrija jauno uzņēmēju ap-

mācībā nav vajadzīgas, svarīgākas ir trīs citas jomas.

«Pirmkārt, personiskā attīstība — pašpalāvība, ticība saviem spēkiem, motivācija, atvērtība. Otrkārt, sociālās prasmes — laika menedžments un pašorganizācija, kontaktu veidošanas, pārrunu, pārdošanas, prezentēšanas un komandas izveides iemaņas, ko augstskolas parasti neuzskata par akadēmiskām disciplīnām. Treškārt, biznesa *know-how* — mārketingi un biznesa attīstība, stratēģiskās spējas, finanšu pārzināšana, resursu vadība, plānošana un — veselā saprātā izmantošana! Šīm trim jomām ir jābūt ciešā saistībā, un starp tām arī nepastāv nekādas formālas robežas,» skaidro Š. Vaikarnams.

Jana Gavare

## Viedoklis ASV deva atspērienu

► Mārtiņš Barkāns, ziņu aģentūras LETA valdes priekšsēdētājs:

«Neredzu, ka augstskolas Latvijā būtu tas pamats, kas dotu atspērienu uzņēmējdarbības uzsākšanai, kā tas ir, piemēram, ASV, kur universitāšu sienās dzimst tādas kompānijas kā *Google*. Man pašam tieši mācību gads Amerikā iegrozīja domāšanu uzņēmējdarbības virzienā.»



Atjaunojamo energoresursu iekārtu ražošanas un projektu vadības uzņēmums aicina pievienoties mūsu komandai:

## FINANŠU DIREKTORU

### Pienākumi:

- aktīva dalība budžeta plānošanā un izpildes analizē;
- regulāra finanšu rezultātu analīze un ikmēneša analītisko pārskatu sagatavošana;
- produktu pašizmaksu un cenu aprēķinu veikšana (investīciju atdeves aprēķini, bezzaudējuma punkta aprēķini, u.tml.);
- atskaišu modeļu pilnveidošana un uzturēšana;
- naudas plūsmas pārskata sagatavošana un tās ietekmes uz uzņēmuma darbību analīze;
- veikt peļņas un zaudējumu aprēķinu analīzi;
- analizēt uzņēmuma finanšu rādītājus dažādos šķēsgriezumos;
- pārbaudīt un apstiprināt izmaksu atbilstību noslēgtajiem līgumiem;
- finanšu politikas uzlabošana, optimizācija un uzņēmuma darbības efektivitātes palielināšana.

### Prasības:

- augstākā izglītība ekonomikā, finansēs vai citā ar datu apstrādi un analīzi saistītā jomā;
- analītiska domāšana, spēja orientēties finanšu aprēķinos un prognozēs;
- teicamas MS Office (īpaši Excel, PowerPoint);
- vismaz 2 gadu praktiska darba pieredze finanšu jomā, finanšu plānu sagatavošanā un analizē;
- ļoti labas zināšanas ekonomikā, finansēs un grāmatvedībā;
- labas latviešu, angļu un krievu valodas zināšanas;
- izpratne par LR likumdošanu un normatīvajiem aktiem;
- precizitāte un augsta atbildības sajūta;
- vēlama darba pieredze ražošanas uzņēmumā.

### Piedāvājam:

- atbildīgu un stabilu darbu nozares vadošajā uzņēmumā;
- konkurētspējīgu atalgojumu un prēmiju sistēmu;
- izaugsmes un apmācību iespējas.

CV un pieteikuma vēstuli lūdzam sūtīt uz e-pastu: liga@komforts.lv līdz 2010. gada 1. martam.