



Labās prakses piemēri **mentoringā**

Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra
Investment and Development Agency of Latvia  **LIAA**

S A T U R S

I MENTORINGS

Ievads	1
Mentoringā izmantotie jēdzieni	2
Mentoringa iedalījumi un veidi	3
Ieskats mentoringa saknēs	4
Ieskats mūsdienu mentoringā	4
Pirmie soļi mentoringā uzņēmējiem Latvijā	5
Mentoringa uzņēmējiem Latvijā	6
Ieguvumi no dalības mentoringa programmās	8
Veiksmīgas sadarbības priekšnoteikumi	9
Izmantotie un ieteicamie avoti par mentoringu	9

II PIEREDZES PĀRŅĒMĒJI PAR MENTORINGU

Inguna Zukure	11
Lotte Tisenkopfa-Iltnerē	12
Vendija Dzērve	13
Baiba Ozoliņa	14
Kristīne Kalēja	15
Ināra Drulle un Mārtiņš Knite	16
Lilita Bērziņa	17
Iveta Dravniece	18
Jolanta Derkevica-Pilskunga	19
Baiba Lasmane-Marahovska	20

III MENTORI PAR MENTORINGU

Aiva Vīksna	22
Tigrans Bagojans	23
Līga Menģelsone	24
Gunta Brūmane	25
Jānis Gredzens	26
Gaļina Driviniece	27
Ineta Bērziņa	28
Ivonna Ņezbere	29
Sarma Mateika	30
Rūta Lūse	31

I MENTORINGS

IEVADS

Latvijā mentoringa ideja uzņēmējdarbības veicināšanai aktīvi un mērķtiecīgi tiek attīstīta kopš 2003. gada, bet pirmās mentoringa programmas uzņēmējiem tika uzsāktas 2005. gadā. Kopš tā laika mentoringi uzņēmējiem Latvijā tiek piedāvāti dažādu programmu, projektu un aktivitāšu ietvaros. Vairākas no tām ir arī valsts atbalstītas.

Mērķtiecīgi un sistemātiski organizēts mentoringi ir kļuvis ne vien par spēcīgu jauno uzņēmēju atbalsta instrumentu, bet arī guvis plašu atsaucību jauno uzņēmēju vidū. Arvien vairāk pieredzējušu uzņēmēju un vadītāju piekrīt iesaistīties mentoringā un kļūt par mentoriem.



MENTORINGĀ IZMANTOTIE JĒDZIENI

MENTORINGS

Lai gan visās mentoringa programmās to pamatakmens ir mentoringa būtība – dalīšanās pieredzē –, programmu daudzveidības dēļ vārda «mentoring» skaidrojumi ir mazliet atšķirīgi.

- Mentoringa pirmām kārtām ir nepārtrauktā attīstībā esoša sadarbība. Tas var nozīmēt arī darbību, kam ir noteikts mērķis un kas notiek pēc noteiktiem principiem.¹
- Mentoringa uzņēmējdarbībā ir sistemātiski veidotas attiecības, kas balstītas uz ilglaicīgu un brīvprātīgu atbalstu starp veiksmīgu uzņēmēju, kurš dalās savās zināšanās, pieredzē un uzskatos, un otru uzņēmēju, kurš ir gatavs un vēlas gūt pieredzi no šīs apmaiņas un bagātināt savu profesionalitāti.²
- Mentoringa ir zināšanu pārneses process, kuru īsteno pieredzējuši mentori un pieredzes pārņēmēji. Mentoringa attiecību pamatā ir mentora zināšanas un pieredze, kas ļauj pieredzes pārņēmējam apsvērt viņa rīcībā esošās iespējas, resursus un veicināt to izmantošanu konkrētas problēmas risinājumam vai mērķa sasniegšanai.³
- Mentorēšana ir praktisks konsultatīvs atbalsts Latvijas uzņēmumiem ceļā uz konkurētspējīgu biznesa izaugsmi.⁴

Biedrības *Lidere* 2005. gada pētījumā, kas veikts sadarbībā ar tirdzniecības un sociālo pētījumu firmu *Latvijas Fakti*, aptaujātie pieredzes pārņēmēji un mentori atzīst: «Mentoringa ir komandas, nevis individuāls darbs (sadarbība – tas ir īstais vārds, lai raksturotu notiekošo).» Pētījumā abas puses atzīst, ka pozitīvais mentoringa ir prieks, gandarījums par iespēju palīdzēt, pieredzes iegūšana un informācijas apmaiņa. Savukārt kā negatīvo mentoringa mentori min pieredzes pārņēmēja nevēlēšanos ieklausīties padomos, savukārt pieredzes pārņēmēji norāda uz laika trūkumu un pieraduma rašanos pie mentora (kad vairāk sāk paļauties uz to, ko ieteiks mentors, nevis pats domā un pieņem lēmumus).⁵

MENTORINGA PROGRAMMA

Mentoringa programmas Latvijā tiek īstenotas kā sistemātiski organizētas programmas vai kādu projektu ietvaros noteikta programma noteiktai mērķauditorijai.

- Mentoringa programma – bezmaksas ilgtermiņa pieredzes apmaiņas programma, kas tiek mērķtiecīgi organizēta un īstenota.⁶
- Mentoringa programma ir process, kurā mentors un pieredzes pārņēmējs sadarbojas.⁷

MENTORS

Mentors ir pieredzes bagāts cilvēks, kas bez atlīdzības un no labas gribas dalās savā pieredzē, padomos un ieteikumos ar pieredzes pārņēmēju, palīdzot sasniegt viņa nosprausto mērķi. Tā kā Latvijā izplatītāks ir mentoringa uzņēmējiem, mentora un pieredzes pārņēmēja definīcijas vairāk tiek saistītas ar kritērijiem, kādi tiek izvirzīti mentoriem un pieredzes pārņēmējiem.

- Mentors – uzņēmējdarbībā pieredzējis, zināšanas uzkrājis uzņēmējs vai vadītājs, kas velta savu laiku, pieredzi un ieteikumus, lai palīdzētu jaunajam uzņēmējam orientēties biznesa vidē un attīstīt savu darbību.⁸
- Mentors – pieredzējis uzņēmējs vai vadītājs, kam ir vairāku gadu sekmīga biznesa pieredze un kas ir gatavs dalīties savās zināšanās un kontaktos.⁹

Biedrības *Lidere* veiktajā pētījumā pieredzes pārņēmēji norāda, ka mentoru pozitīvās īpašības ir atvērtība, gatavība dalīties pieredzē, atsaucība un pozitīva attieksme pret pieredzes pārņēmēju. Viņuprāt, komunikabilitāte, atbildība un pašpārliecinātība mentoriem piemīt tik, cik tas ir nepieciešams. Viņi arī uzskata, ka mentori ir godīgāki, drosmīgāki, neatlaidīgāki nekā nepieciešams, savukārt mērķtiecīgums, augsts pašnovērtējums, spēja būt stingram un prasīgam pret citiem mentoriem viņiem piemīt mazākā mērā, nekā tas būtu nepieciešams.¹⁰

PIEREDZES PĀRŅĒMĒJS

Pieredzes pārņēmējs ir cilvēks, kas vēlas saņemt padomu, lai efektīvāk sasniegtu sev izvirzīto mērķi, ciena mentora pieredzi un aktīvi piedalās mentoringa procesā.

- Pieredzes pārņēmējs – jaunais vai topošais uzņēmējs, kura pieredze biznesā nepārsniedz trīs gadus un kurš ar mentora atbalstu vēlas sākt vai attīstīt savu uzņēmumu, iepriekš definējot sadarbības ietvaros nepieciešamo atbalstu.¹¹
- Pieredzes pārņēmējam ir jābūt aktīvam un ieinteresētam mentoringa programmas darbībā.¹²

Pētījumā aptaujātie mentori atklāj, ka pieredzes pārņēmēji ir gana godīgi, gatavi aktīvi iesaistīties sociālajos

procesos, taču pieredzes pārņēmējiem lielākā mērā nekā nepieciešams raksturīgas:

- rūpes par tuviniekiem,
- labsirdība,
- emocionalitāte,
- vēlme gūt augstus ienākumus,
- vēlme pelnīt daudz naudas,
- egoisms.

Turpretī mērķtiecība, komunikabilitāte, atbildība, drosmē un neatlaidība, pēc mentoru domām, pieredzes pārņēmējiem piemīt vairāk, nekā tas būtu nepieciešams. Atbildot uz jautājumu, kādas īpašības pieredzes pārņēmējam ir visvairāk nepieciešamas, mentori min mērķtiecību un komunikabilitāti.¹³

MENTORINGA IEDALĪJUMI UN VEIDI

- Mentoring var tikt veikts vienas organizācijas ietvaros, valsts robežās un starptautiskā mērogā.
- Mentoring var tik īstenots formālu (laikā noteiktu) programmu ietvaros vai arī neformāli – pieredzes pārņēmējs apzināti vai neapzināti vērsas pie vairāk pieredzējuša cilvēka pēc padoma.
- Mentoringu var īstenot kā pāru mentoringu un grupu mentoringu.

POPULĀRĀKIE MENTORINGA VEIDI

Mentoring uzņēmējdarbībā: pieredzes bagāts uzņēmējs vai vadītājs dalās savā pieredzē, zināšanās un kontaktos ar jaunu vai topošu uzņēmēju.

Karjeras mentoring: augsta līmeņa vadītājs palīdz veidot karjeru jaunam, talantīgam cilvēkam.

Mentoring uzņēmumos, izglītības iestādēs: pieredzējis kolēģis, skolotājs palīdz jaunākajam kolēģim, skolotājam. To plašāk pazīst arī kā darbaudzināšanu. Ir arī uzņēmumi, kas piedāvā pensijā aizgājušajiem darbiniekiem, kuriem ir ievērojama un vērtīga darba pieredze, piedalīties mentoringa programmās, lai dalītos pieredzē ar jaunākiem un ne tik pieredzējušiem darbiniekiem.

Pieaugušo un bērnu mentoring: pieaugušie brīvprātīgi kļūst par sava veida krustvecākiem bērniem.

Mentoring sabiedriskās organizācijās: dalībnieki brīvprātīgi dalās pieredzē gan ar savas organizācijas biedriem, gan ar interesentiem ārpus organizācijas, veicinot profesionālo iemaņu un dzīves pieredzes papildināšanu.



1. Tūliki Jūsela, Tūla Lillia, Jari Rinne, *Mentoringa daudzās sejas*. SIA Lietišķās informācijas dienests, Rīga, 2005, 16. lpp. **2.** *Mentoringa ABC*. Biedrība *Lidere*, Rīga, 2008, 4. lpp. **3.** Elina Konstantinova, *Mentoringa kustības rokasgrāmata*. Jelgava, 2007, 6. lpp. **4.** REA Mentoru kluba mājaslapa www.mentoruklubs.lv. **5.** *Mentoringa vērtējums*. Biedrība *Lidere*, SIA *Latvijas Fakti*, 2005. gada augusts. **6.** *Mentoringa ABC*. Biedrība *Lidere*, Rīga, 2008, 5. lpp. **7.** Tūliki Jūsela, Tūla Lillia, Jari Rinne, *Mentoringa daudzās sejas*. SIA Lietišķās informācijas dienests, Rīga, 2005, 17. lpp. **8.** Biedrības *Lidere* sniegtais jēdziena «mentors» skaidrojums. **9.** REA Mentoru kluba mājaslapa www.mentoruklubs.lv. **10.** *Mentoringa vērtējums*. Biedrība *Lidere*, SIA *Latvijas Fakti*, 2005. gada augusts. **11.** *Mentoringa ABC*. Biedrība *Lidere*, Rīga, 2008, 5. lpp. **12.** Tūliki Jūsela, Tūla Lillia, Jari Rinne, *Mentoringa daudzās sejas*. SIA Lietišķās informācijas dienests, Rīga, 2005, 26. lpp. **13.** *Mentoringa vērtējums*. Biedrība *Lidere*, SIA *Latvijas Fakti*, 2005. gada augusts.

Līdzās klasiskajam mentoringa procesam, kur liels uzsvars tiek likts uz pieredzes pārņēmēja un mentora tikšanās klātienē, pēdējos gados ASV un Lielbritānijā arvien nozīmīgāku lomu ieņem **e-mentoring**s. Mentoringa process notiek tiešsaistē, ar e-pastu starpniecību. Pirmās programmas tika veidotas izglītības jomā. Kā vienu no e-mentoringa piemēriem var minēt *MentorNet* izveidoto pāru e-mentoringu studējošajiem. Dalība šajā programmā ilgst astoņus mēnešus, un mentori ir pieredzējuši savas jomas speciālisti. *MentorNet* veiksmīgi darbojas kopš 1998. gada.

IESKATS MENTORINGA SAKNĒS

Mentoringa jeb dalīšanās pieredzē ir viens no senākajiem cilvēka pilnveidošanās līdzekļiem, kad pieredzējis cilvēks nodod tālāk savas zināšanas un pieredzi skolniekam, sekotājam, māceklim, jaunam uzņēmējam, jaunajai paaudzei u. tml.

Vārdam «mentoring» ir dažādi izcelsmes skaidrojumi. Viena no populārākajām mentoringa rašanās versijām ir stāsts no Homēra eposa *Odiseja*, kad Odisejs, dodoties Trojas karā, savu dēlu Tēlemahu uzticēja audzināt draugam Mentoram un dievietei Atēnai. «Homērs vēsta, ka Mentora uzdevums bija palīdzēt jauneklīm, vadīt un sagatavot viņu uzdevumam, kuru viņš kā dāvanu bija saņēmis dzimšanas brīdī. Stāsts parāda grieķu ticību tam, ka šāda jauna cilvēka un seniora savstarpējo attiecību saikne pamatojas uz cilvēces saglabāšanās principu: cilvēks pārņem prasmes, tradīcijas un vērtības tieši no tāda cilvēka, uz kuru raugās ar cieņu.»¹⁴

Katrai tautai šis dalīšanās pieredzē process tiek saistīts ar noteiktiem simboliem, tēliem, varoņiem. Piemēram, latviešu folklorā dalīšanās dzīves gudrībā, pieredzē simbolizē ābele. Cilvēks vērsas pie ābeles grūtā brīdī, lai ne vien rastu mierinājumu, bet arī padomu. Ābele folklorā tiek minēta kā spēka un gudrības avots, kas dalās savos augļos, līdzīgi kā cilvēks savās zināšanās un pieredzē. Tāpēc ābols ir kļuvis par simbolu biedrības *Lidere* īstenotajām mentoringa programmām uzņēmējiem, un konkursa *Gada mentors* galvenā balva ir statuete, kurā atveidota ābele.

IESKATS MŪSDIENU MENTORINGĀ

Mentoringa aizsākumi meklējami Japānas, Anglijas, ASV un Zviedrijas uzņēmumos, taču drīz vien guva plašu atsaucību arī citās Eiropas valstīs.

Deivids Klaterbaks (*David Clutterbuck*) izdala Ziemeļamerikas un Eiropas mentoringu. Galvenā atšķirība ir tāda, ka Ziemeļamerikas mentoringā uzsvars vairāk tiek likts uz karjeras izaugsmi, mentors ir atbildīgs par pieredzes pārņēmēja prasmju un talantu pilnveidošanu un karjeras izaugsmi; Eiropas mentoringā mentors palīdz pieredzes pārņēmējam pašam pilnveidot prasmes un gūt panākumus.

Eiropā mentoringa uzņēmējiem ir ieguvis dažādas formas, spējis pielāgoties dažādiem mērķiem un vajadzībām.

Zviedrijā *Minerva* skola mentoringa programmas īsteno kopš 1992. gada, sākumā tikai Dalarnas apgabala sievietu karjeras un izaugsmes veicināšanai, bet vēlāk radās starptautiski mentoringa projekti: Mentoru Atēnas projekts, *MARIA* u. c.

Minerva skolas mentoringa programmās par pieredzes pārņēmējam var kļūt Dalarnas sievietes, samaksājot nelielu dalības maksu, savukārt mentori ir ne tikai sievietes, bet arī vīrieši. Šīs programmas, tāpat kā vairākums, tiek īstenotas 12 mēnešus, un padomu došana notiek gan individuāli, gan grupā.

Somijā kopš 1996. gada darbojas Somijas Sieviešu uzņēmēju aģentūra (SSUA). Tā radās kā divu gadu projekts, kura ietvaros tika izstrādāta mentoringa metodoloģija, kur pieredzējis uzņēmējs(a) vai vadītājs(a) dalās pieredzē ar topošo vai jauno uzņēmēju. Šo metodoloģiju ir pārņēmušas vairākas organizācijas citās valstīs, tostarp biedrība *Lidere* Latvijā. Par panākumiem Eiropas Komisija 2003. gadā piešķīra aģentūrai titulu *Labas prakses modelis uzņēmējdarbības veicināšanai*. SSUA ir izveidojusi metodoloģiju gan pāru, gan grupu mentoringam.

Vācijā ietekmīgākā sieviešu uzņēmēju organizācija *VdU* (*Verband deutscher Unternehmerinnen*), kas dibināta 1954. gadā, 2001. gadā izveidoja Kates Ālmanes fondu, kura paspārnē tiek īstenots mentoringa projekts *TWIN*. Jauna uzņēmēja var pieteikties projektā un iegūt par mentori pieredzējušu uzņēmēju.

Igaunijā mentoringa sevi pirmo reizi pieteica 1999. gadā, pateicoties *Minerva* fondam. Tolaik pieredzes pārņēmējiem mentori bija no citas valsts. Vēlāk tapa programmas, kur gan pieredzes pārņēmēji, gan mentori bija vietējie. Piemēram, Igaunijā darbojas nacionāli valstiska biznesa atbalsta sistēma *Enterprise Estonia*. Vēl var minēt Sieviešu apmācības centra no 2001. līdz 2005. gadam īstenoto karjeras mentoringa projektu *Women to the top* (starptautisks projekts, kurā līdzdarbojās Igaunija, Dānija, Zviedrija un Grieķija) – tajā pieredzes pārņēmējas bija sievietes, bet mentori – vīrieši.

PIRMIE SOĻI MENTORINGĀ UZŅĒMĒJIEM LATVIJĀ

Var uzskatīt, ka pirmie apzinātie mentoringa izpratnes un popularizēšanas soļi aizsākās 2003. gadā, kad tika izveidota biedrība *Lidere* ar mērķi popularizēt mentoringa kustību Latvijā. Pirmie soļi bija saistīti ar mentoringa būtības izprašanu, mentoringa uzņēmējiem piedāvājumu apzināšanu citās valstīs un mentoringā lietoto terminu latviskošanu.

Biedrība *Lidere* devās pie mentoringa programmu īstenošanai ārzemēs un aicināja ekspertus uz Latviju. Tika organizēti informatīvi semināri, konferences, veiktas aptaujas un organizētas virkne publikāciju, pirmo reizi latviešu valodā tika izdota grāmata par mentoringu *Mentoringa daudzās sejas* (autori Tūliki Jūsela, Tūla Lillia, Jari Rinne). Līdzautore Tūliki Jūsela piedalījās grāmatas prezentācijā un uzstājās ar lekciju par mentoringu.

Līdztekus biedrības *Lidere* darbībai pirmos soļus mentoringā spēra arī Latvijas Lauku sieviešu apvienība, kas līdzdarbojās Baltijas jūras reģiona valstu projektā *FEM* (2004–2007). *FEM* projektā Latvijā partneri bija Latvijas Lauku sieviešu apvienība, LR Zemkopības ministrija un Latvijas Lauksaimniecības universitāte. Tā mērķis bija «katras projektā iesaistītās valsts (Somijas, Zviedrijas, Norvēģijas, Igaunijas, Latvijas, Lietuvas, Polijas) labāko pieredzi sieviešu iesaistīšanā uzņēmējdarbībā un aktīvas dzīves pozīcijas veidošanā ieviest pārējās projekta dalībvalstīs, lai veicinātu līdzsvarotu visa Baltijas jūras reģiona attīstību».¹⁵ Projekts ietvēra vairākas aktivitātes: informācijas punktu un resursu centru izveidi, mikrokredītus, kā arī brīvprātīgu personisko atbalstu – mentoringu. Projekta ietvaros tika īstenots gan 15 pāru mentoringi, gan četru grupu mentoringi Latvijas lauku reģionos. Galvenie šīs mentoringa programmas ieguvumi un rezultāti:

- pieredzes pārņēmēju pašnovērtējuma pieaugums;
- reģistrēti trīs uzņēmumi;
- iesniegti un atbalstīti pieci projekti naturālo saimniecību pārstrukturizācijai;
- sagatavoti trīs biznesa plāni kredītu saņemšanai uzņēmējdarbības attīstībai;
- iegūti kontakti un izveidojusies sadarbība uzņēmējdarbības paplašināšanai.¹⁶

Projekta ietvaros tika izstrādāta arī Mentoringa kustības rokasgrāmata (autore Elīna Konstantinova) (www.llsa.lv/?kat=10&page=62).



FOTO NO AGITAS HĀUKAS PERSONĪGĀ ARHĪVA

Pieredzes pārņēmēja Arnita Kauķe (no kreisās) un mentore Agita Hauka.

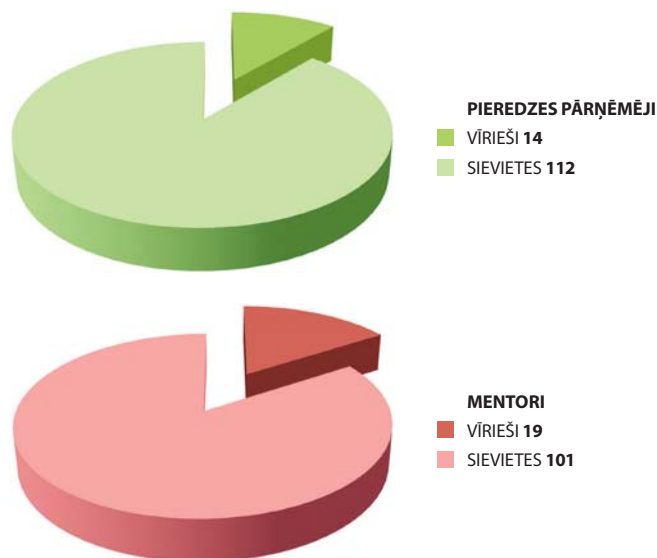


14. Tūliki Jūsela, Tūla Lillia, Jari Rinne, *Mentoringa daudzās sejas*. SIA *Lietiskās informācijas dienests*, Rīga, 2005, 16. lpp. **15.** Elīna Konstantinova, *Mentoringa kustības rokasgrāmata*. Jelgava, 2007, 4. lpp. **16.** Turpat, 18. lpp.

FOTO NO BIEDRĪBAS LĪDERE ARHĪVA



Biedrība Līdere paraksta sadarbības līgumu ar Somijas Sieviešu uzņēmēju aģentūru, pārņemot mentoringa metodoloģiju.



Dalībnieku skaits biedrības Līdere mentoringa programmās no 2005. līdz 2009. gadam.

MENTORINGS UZŅĒMĒJIEM LATVIJĀ



BIEDRĪBA LĪDERE

Viena no pirmajām mentoringa īstenotājām un popularizētājām Latvijā ir biedrība Līdere, kas mentoringa metodoloģiju pārņēma no Somijas Sieviešu uzņēmēju aģentūras un pirmo mentoringa programmu uzsāka 2005. gadā, turpmākās programmas pielāgojot Latvijas uzņēmēju vajadzībām un konkrētu projektu specifikai. Biedrība ir devusi lielu ieguldījumu mentoringa popularizēšanā, izstrādājot vairākus informatīvos materiālus, veicot pētījumus, organizējot seminārus un konferences, kā arī rīkojot konkursu *Gada mentors*.

Biedrības pirmā īstenotā mentoringa programma 2006. gadā tika nominēta Eiropas Komisijas balvai par uzņēmējdarbības jaunradi – *Entrepreneurial Trailblazer Award*. No 2005. gada līdz 2009. gada 1. novembrim astoņas programmas ir īstenotas un divas programmas atrodas īstenošanas procesā. Kopumā programmās piedalījušies / patlaban piedalās 246 dalībnieki.

Līdz šim īstenotajās programmās vairākums jauno uzņēmēju ir no Rīgas vai Rīgas rajona, taču plaši ir pārstāvēti arī reģioni: Rēzekne, Jelgava, Valmiera, Liepāja, Bauska, Talsi, Gulbene, Balvi, Rūjiena u. c.

60% no aptaujātajiem pieredzes pārņēmējiem, kas apguvuši mentoringa programmu, uzskata, ka tā pilnībā ir sniegusi gaidīto, 37% teic, ka programma ir daļēji

attaisnojusi viņu cerības, un tikai 3% atzīst, ka programma nav attaisnojusi cerības.

Biedrība Līdere organizē divas programmas gadā, katra ilgst 12 mēnešus (vairāki pāri turpina sadarbību pēc programmas beigām neformāli), vienā programmā pāru skaits nepārsniedz 12. Pārī var būt vairāki pieredzes pārņēmēji vai mentori, ja bizness ir kopīgs. Programmai var pieteikties gan topošie, gan jaunie uzņēmēji (ja uzņēmums nav vecāks par trim gadiem). Par mentoriem var kļūt uzņēmēji, vadītāji vai savas jomas speciālisti ar vismaz piecu gadu pieredzi.

Līderes organizētās programmas ir īstenotas ar biedrības, valsts un Eiropas Savienības fondu finansējumu. Līdztekus pāru sadarbībai notiek kompetenču celšanas semināri. Semināru tematika tiek izvēlēta atbilstoši konkrētās programmas dalībnieku vajadzībām un vēlmēm. Pieredzes pārņēmējiem un mentoriem dalība mentoringa programmā ir bez maksas.

PROGRAMMAS NORISE

1. Programmas izsludināšana, pieredzes pārņēmēju pieteikšanās.
2. Pieteikumu izskatīšana, intervijas, 12 pieteikumu atlase, mentoru atlase.
3. Uzsākšanas seminārs: ievadlekcija, pāru pirmā tikšanās, sadarbības uzsākšana.
4. Pāru individuālā sadarbība pusgadu (vismaz vienu reizi mēnesī tikšanās, līdztekus saziņa pa tālruni, e-pastu vai ar citu saziņas līdzekļu starpniecību).
5. Vidusposma seminārs: programmas dalībnieki diskutē par izvirzītajiem mērķiem, izvērtē, kas sasniegts,

FOTO NO BIEDRĪBAS LĪDERE ARHĪVA



Biedrības Līdere mentoringa programmas uzsākšanas seminārs. Pieredzes pārņēmēju pirmā tikšanās reize ar mentoriem.

FOTO NO REA MENTORU KLUBA ARHĪVA



REA Mentorų kluba pasākums – mentorų diskusija par uzņēmējdarbības aktuālajām problēmām un attīstības iespējām Latvijā.

kas vēl jāsasniedz, kā arī diskutē par iemesliem, kāpēc kaut kas nenotiek, kā iepriekš bija plānots.

6. Pāru individuālā sadarbība pusgadu (vismaz vienu reizi mēnesī tikšanās, līdztekus saziņa pa tālruni, e-pastu vai ar citu saziņas līdzekļu starpniecību).
7. Nobeiguma seminārs: programmas dalībnieki runā par sasniegto, novērtē programmu. Pāriem tiek izteikta pateicība par veiksmīgu piedalīšanos programmā, pasniedzot mentoringa simbolu – stikla ābolu. Mentori saņem pateicības diplomu.
8. Koordinators apkopo rezultātus.

* Programmas laikā papildus tiek rīkoti kompetenču celšanas semināri.

Ja pārim kādu iemeslu dēļ neizdodas sastrādāties, koordinators cenšas atrast pieredzes pārņēmējam citu mentoru tās pašas programmas ietvaros vai arī, ja tas īsā laikā nav iespējams, pārceļ pieredzes pārņēmēju uz nākamoprogrammu.



mentoru klubs RĪGAS EKONOMIKAS AUGSTSKOLA

RĪGAS EKONOMIKAS AUGSTSKOLAS MENTORU KLUBS

Rīgas Ekonomikas augstskola Mentorų klubu izveidoja 2007. gada nogalē sadarbībā ar saviem absolventiem. Tāpat kā pārējās Latvijā īstenotajās mentoringa programmās, pieredzes pārņēmējam mentoringa tiek piedāvāts bez maksas.

Mentors (vai mentorų komanda) uzņēmumam tiek atrasts REA Mentorų kluba rīkotajos prezentāciju vakaros, kas notiek regulāri (aptuveni 10 reizes gadā). Mentoringa process ilgst līdz sešiem mēnešiem, un mentors darbam ar uzņēmumu velta vidēji piecas stundas mēnesī.

Lai pieteiktos mentorēšanas atbalstam, uzņēmumam ir jāaizpilda pieteikuma forma (uz vienas lapas), kas atrodama REA Mentorų kluba interneta mājaslapā. Pēc pieteikuma saņemšanas uzņēmums tiek uzaicināts uz individuālu tikšanos – interviju, kuras laikā tiek precīzāk izskatīta uzņēmuma biznesa ideja un pašreizējā situācija, motivācija dalībai mentoringa programmā. Tāpat uzņēmums tiek detalizēti iepazīstināts ar mentoringa programmu. Pēc tam pieteikumu izskata kluba valde, kas lemj par atbalsta piešķiršanu. Pozitīva iznākuma gadījumā uzņēmumu uzaicina uz REA Mentorų kluba pasākumu, kura laikā uzņēmumam tiek piesaistīts piemērots mentors. Potenciālajiem pieredzes pārņēmējiem jāņem vērā atlases kritēriji:

- uzņēmuma darbības pieredze: (a) jaunie un potenciālie uzņēmumi, (b) uzņēmumi ar iepriekšēju biznesa pieredzi;
- uzņēmums atbilst mikro, mazā un vidējā uzņēmuma statusam;
- ir noteikta biznesa problēma vai jautājums, kam nepieciešams mentora atbalsts.

REA Mentorų kluba mentorų ir eksperti, kas pieaicināti no biznesa vides, ņemot vērā viņu biznesa pieredzi un

FOTO NO REA MENTORU KLUBA ARHĪVA



REA Mentor kluba biedrs Jānis Ribens (vidū), Swedbank Uzņēmumu iegādes un projektu finansēšanas nodaļas vadītājs, un SIA Mykoob idejas autori un uzņēmēji – Mārtiņš Kalniņš (no kreisās) un Ģirts Ļaudaks (no labās).

zināšanas. Visi REA Mentora kluba eksperti ir REA absolventi un patlaban ir uzņēmumu īpašnieki, vadītāji vai speciālisti dažādos sektoros: finansēs, riska kapitāla vadībā, reklāmā, mārketingā, IKT, IT, tirdzniecībā, konsultācijās, PR, rūpniecībā u. c. Ar REA Mentor kluba mentoru loku interesenti var iepazīties kluba mājaslapā.¹⁷

IEGUVUMI NO DALĪBAS MENTORINGA PROGRAMMĀS

Mentoringa programmu uzņēmējiem galvenais uzdevums ir palīdzēt topošajam vai jaunajam uzņēmējam izveidot, attīstīt, pilnveidot uzņēmumu.

Pieredzes pārņēmēji ir minējuši virkni ieguvumu no iesaistīšanās programmā. Un tie ir:

- pilnveidojusies biznesa pieredze;
- mentors palīdz saskatīt jaunā uzņēmēja biznesa stiprās un vājās puses, palīdz izstrādāt iespējas un risinājumus;
- mentors palīdz pieņemt apzinātākus lēmumus jautājumos, par kuriem pieredzes pārņēmējs ir šaubījies;
- tā ir iespēja pārrunāt ar pieredzējušu cilvēku gan biznesa ikdienas, gan stratēģiskus jautājumus;
- var iegūt pieredzējuša uzņēmēja vai vadītāja padomu;
- plašāki kontakti;
- radušās jaunas idejas, zināšanas;
- augusi pašpārliecinātība, līdz ar to arī drosmie;
- mentora morālais atbalsts un iedrošinājums;
- arī pēc programmas beigām turpinās sadarbība ar mentoru.

Pieredzes pārņēmēji atzīst, ka noteicošais veiksmīga rezultāta iegūšanā ir tas, cik aktīvi pieredzes pārņēmējs iesaistās mentoringā, cik precīzi ir izvirzījis mērķus, cik mērķtiecīgi tos piepilda un cik atvērts ir sadarbībā ar mentoru.

Varētu šķīst, ka galvenais mentoringa programmas uzdevums ir palīdzēt topošajam vai jaunajam uzņēmējam, taču ieguvējas ir abas puses.

Arī mentori min vairākus ieguvumus no dalības programmā:

- profesionālo iemaņu, pieredzes pārbaude;
- gandarījums, ka esi spējis palīdzēt jaunam uzņēmējam pilnveidoties vai izvairīties no sāpīgām kļūdām;



17. Informācija sagatavota pēc REA Mentor kluba mājaslapā atrodamās informācijas.

- jauna pieredze, jauns ieskats citā biznesā;
- attīstās liderības iemaņas;
- pašpildījums un pašattīstība;
- jauni kontakti, plašāks biznesa sakaru tīkls;
- pašam rodas jaunas idejas;
- dalība programmā neļauj ieslikt ikdienas rutīnā;
- iespēja pasargāt jauno uzņēmēju no tām kļūdām, ko savulaik ir pieļāvis mentors.

VEIKSMĪGAS SADARBĪBAS PRIEKŠNOTEIKUMI

MĒRĶI

Mērķim, ko programmas laikā vēlas sasniegt pieredzes pārņēmējs, ir jābūt skaidri definētam, jau aizpildot pieteikumu mentoringa programmā. Tas ir viens no noteicošajiem atlasē kritērijiem – programmas koordinators, redzot pēc iespējas detalizēti definētu potenciālā pieredzes pārņēmēja problēmu, jautājumu, spēj kvalitatīvāk izvērtēt atbilstoša mentora piesaistes iespējas. Mērķis var būt:

- izstrādāt biznesa plānu;
- pilnveidot mārketinga stratēģiju;
- palielināt klientu skaitu;
- palielināt apgrozījumu;
- izstrādāt produkta dizainu u. tml.

Var būt arī vairāki mērķi, taču programmu vadītāji iesaka izvairīties no pārāk daudziem, jo jāņem vērā programmas ilgums un reālās iespējas sasniegt iecerēto. Vēl programmu vadītāji iesaka noteikt izmērāmus mērķus, kas vēlāk pieredzes pārņēmējam ļauj vieglāk izvērtēt sasniegto. Arī mentors, redzot skaidri noteiktus mērķus, spēj efektīvāk palīdzēt pieredzes pārņēmējam.

MOTIVĀCIJA

Lai gūtu panākumus, abām pusēm jābūt motivētām. Mentors nebūs tas, kurš motivēs pieredzes pārņēmēju darboties biznesā. Pieredzes pārņēmējam pašam ir nepieciešama šāda motivācija, viņam ir jāzina, ko vēlas sasniegt, kādi ir viņa mērķi. Arī mentoram ir nepieciešama motivācija palīdzēt pieredzes pārņēmējam, ja tādas nav, labāk nepiedalīties programmā.

SADARBĪBA UN UZTICĒŠANĀS

Jau veidojot mentoringa pāri, programmas vadītāji pievērš uzmanību pieredzes pārņēmējam un mentoram kā personībām. Bieži vien sadarbību nosaka raksturu,

vērtību saderība, pasaules uztvere. Ja šādas saderības nav, pāra sadarbība reti kad turpinās ilgāk par pāris tikšanās reizēm, jo neveidojas arī uzticēšanās.

Viens no galvenajiem elementiem visās mentoringa programmās ir konfidencialitāte, uz kā pamata veidojas uzticības pilna sadarbība starp pieredzes pārņēmēju un mentoru. Lai palīdzētu jaunajam uzņēmējam, mentoram ir jāiedziļinās pieredzes pārņēmēja biznesā, kas ietver pieredzes pārņēmējam un biznesam jutīgu informāciju. Ja izveidojas abpusēja uzticēšanās, pieredzes pārņēmējs var atklāti izrunāt konkrēto jautājumu ar mentoru un veiksmīgāk rast atbilstošu risinājumu.

KLAUSĪŠANĀS

Mentori par vienu no svarīgākajām īpašībām, kas viņiem nepieciešama, uzskata spēju klausīties. Ne tikai dzirdēt, ka pieredzes pārņēmējs runā, bet ieklausīties viņa teiktajā. Tās nav skolotāja un skolēna attiecības, kur skolotājs pasaka, kas un kā jādara. Pieredzes pārņēmējam, izsakot savas domas par viņu interesējošo jautājumu un diskutējot ar mentoru, ir pašam jānonāk pie atziņas un lēmuma. Mentors pieredzes pārņēmēja vietā nevadīs biznesu un arī lēmumus viņa vietā nepieņems. Tāpēc mentors klausās, jautā, izaicina pieredzes pārņēmēja mērķus, pēta, dod padomus, dalās savā pieredzē un kontaktos.

IZMANTOTIE UN IETEICAMIE AVOTI PAR MENTORINGU

- Tūliki Jūsela, Tūla Lillia, Jari Rinne, *Mentoringa daudzās sejas*. SIA *Lietišķās informācijas dienests*, Rīga, 2005.
- Ceļveži Latvijas uzņēmējām *Lidere*. Žurnāla *Bilance* pielikumi, 2004, 2005, 2006, 2007.
- *Mentoringa ABC*. Biedrība *Lidere*, Rīga, 2008.
- Elina Konstantinova, *Mentoringa kustības rokasgrāmata*. Jelgava, 2007.
- *Minerva* skolas mājaslapa: www.minerva.nu
- *Clutterbuck Associates* mājaslapa: www.clutterbuckassociates.co.uk
- Somijas Sieviešu uzņēmēju aģentūras mājaslapa: www.naisyrittajyyskeskus.fi
- Kates Ālmanes fonda mājaslapa: www.kate-ahlmann-stiftung.de
- *Enterprise Estonia* mājaslapa: www.eas.ee
- Par projektu *Women to the top*: www.women2top.net
- Biedrības *Lidere* mājaslapa: www.lidere.lv
- Par *FEM* projektu: www.lisa.lv/fem
- REA Mentor kluba mājaslapa: www.mentoruklubs.lv
- *MentorNet* mājaslapa: www.mentornet.net
- LIAA mājaslapa: www.liaa.gov.lv



II PIEREDZES PĀRŅĒMĒJI PAR MENTORINGU

Tikšanās bija plānotas un pārdomātas...Mentors ir cilvēks, pie kura tu aizej pārliicināties, vai tas, ko izdomāji, ir vai nav pareizi...Man emocijas sit augstu vilni, tāpēc jau gribas kādu gudrāku, kas pasaka: «Nu, beidz lidot!»... Mentoram ir jābūt gatavam dalīties ar savu laiku un zināšanām, nav jāsaskata pieredzes pārņēmējā konkurents biznesā... Pieredzes pārņēmējam, kas vēlas mentora palīdzību, jābūt dedzīgam, saaugušam ar savu ideju... Sapratām, cik ļoti svarīga ir pieredzes apmaiņa, diskusijas un blogošana elektroniskajos medijos... Pieredzējušais var daudz dot, īpaši, kad deguns nokāries... Pieredzes pārņēmējam noteikti jābūt vēlmei izzināt... Uz tikšanos ar mentori vienmēr devos ar sagatavotu darba plānu... Īpaši mentoringa programma ieteicama uzņēmējam, kam nav biznesa izglītības un pieredzes...



FOTO NO INGUNAS ZUKURES PERSONĪGĀ ARHĪVA

INGUNA ZUKURE

ZS STŪRI. SAIMNIECISKĀ DARBĪBA REĢISTRĒTA

2006. GADA 26. FEBRUĀRĪ

SIA AZZZ. UZŅĒMUMS DIBINĀTS

2008. GADA 3. JŪLIJĀ

Zemeņu audzēšana, grāmatvedības pakalpojumi, projektu plānošana un vadīšana, lietvedība, dažādi pakalpojumi.

Inguna Zukure jau 18 gadus audzē zemenes. Sākumā pašas priekam un ģimenei, tad nolēma šo nodarbi paplašināt. Pietrūka zināšanu, tāpat Inguna juta nepieciešamību savā dzīvē kaut ko mainīt, tāpēc iesaistījās mentoringa programmā. Tās laikā viņa saprata, ka vēlas un var būt uzņēmēja, ne tikai audzējot zemenes. Un tagad viņa ir līdzīpašniece grāmatvedības, lietvedības un projektu vadības pakalpojumu sniegšanas uzņēmumam.

Sākumā tieši mentore visbiežāk ieteica idejas, par ko padomāt un ko izpētīt līdz nākamajai tikšanās reizei. Viņa palīdzēja apjaust, cik svarīgs ir mērķis, un iedrošināja izvirzīt lielākus mērķus. Tikšanās bija plānotas un pārdomātas. Zemeņu audzēšana ir sezonas nodarbe, tāpēc šajā laikā pat vairākas reizes dienā sazinājāties ar e-pastu palīdzību. Tas bija lietderīgi. Guvu ne novērtējamu atbalstu.

Joprojām par labākajiem uzskatu divus mentores padomus, kas man palīdz jebkurā dzīves brīdī.

1. Tas, kas notiek vai nenotiek, nav neveiksme. Ir tikai problēmas, kas jārisina.
2. Jebkurā situācijā kaut ko VAR darīt. Tagad katru reizi, kad nezinu, kā rīkoties, dzirdu šo jautājumu: ko tagad var darīt? Vienmēr IR kāds risinājums. Un, ja nu tiešām nav, tad jāmeklē cits ceļš, kas arī ir risinājums. Par šā laika visnozīmīgāko sasniegumu uzskatu sevis attīstīšanu. Man pieaug drosme, pārliecība par sevi, mērķtiecība, veidojās analītiskāka pieeja. Vairs nebaidos zaudēt, nebaidos no neveiksmēm, kas man agrāk likās kā pasaules vai vismaz biznesa gals. Daudz vairāk nekā agrāk meklēju iespējas, kā kaut ko izdarīt, nevis apraudu to, kas nav izdevies.

Lai kaut ko izvēlētos, apsēžos un ļoti rūpīgi atzīmēju visus plusus un minusus, kas man ir svarīgi. Ņemu vērā arī savas emocijas. Tad saskaitu visu un iegūstu rezultātu. Dažreiz rezultāts skaidri parāda, ko vajag vai, tieši pretēji, nevajag darīt. Reizumis rezultāts ir nulle, un tad nu man atliek izlemt.

Mentoringa programmas vajadzētu īpaši atbalstīt. Tajās būtu vērtīgi iesaistīties jau vidusskolas vecumā. Īpaši lietderīga būtu teorija, prakse, psiholoģiskais atbalsts, tāpat svētīgs būtu neliels valsts vai kāda fonda finansiāls ieguldījums jaunā uzņēmuma dibināšanā vai attīstībā.

Ļoti lietderīgas ir tikšanās ar mentoringa grupas biedriem. Mentoringa palīdz nodibināt biznesa kontaktus. Lai programma būtu veiksmīga, mentoram jābūt pacietīgam, jo viņa un pieredzes pārņēmēja zināšanu un prasmju līmenis krasi atšķiras. Jābūt arī vēlmei sniegt nepieciešamo atbalstu, dažreiz palīdzot ne tikai ar biznesa informāciju, bet arī psiholoģiski. Savukārt pieredzes pārņēmējam jābūt atklātam, jo lielāks ieguvums ir tad, ja tiek analizētas reālas, nevis iedomātas problēmas un situācijas. Nav jēgas sadarbībai, ja idejas netiek īstenotas.

Mana mentore bija atbilstoša tik tiešām visos veidos, tikai žēl, ka, uzsākot programmu, vēl nebiju gatava ņemt pretī visu, ko man deva. Labāks rezultāts būtu tad, ja es programmas laikā būtu bijusi vēl aktīvāka un spējusi realizēt vairāk ideju.



FOTO NO SIA MADARA COSMETICS ARHĪVA

LOTTE TISENKOPFA-ILTNERE

**SIA MADARA COSMETICS. UZŅĒMUMS DIBINĀTS
2006. GADA 28. JŪLIJĀ**

Ekoloģiskās kosmētikas ražošana.

Lotte Tisenkopfa pieteicās biedrības Līdere organizētajā mentoringa programmā, jo viņai nebija pieredzes biznesā, ja, protams, neskaita margrietiņu tirgošanu kādreiz bērnībā. Viņa sāka no nulles. Taču Lottei bija vēlme radīt jaunu produktu. Visvairāk viņai trūka atbilžu uz jautājumiem par mārketingu, par auditorijas izveidi, par komunikāciju ar auditoriju. Viņa vēlējās cilvēku ar biznesa pieredzi sava redzējuma ietvaros, kas viņai varētu sniegt papildu informāciju. Atslēgu Lotte neprasīja.

Uzdevu konkrētus jautājumus. Ko darīt? Vai patīk A vai B versija? Kāpēc? Saņēmu atbildes. Mēs pārrunājām ļoti konkrētus jautājumus. Mums bija *prāta vētras*. Protams, nejautāju, kur var nopirkt izejvielas, vai citas specifiskas lietas. Mentors nav tas, kas atrisinās problēmu no A līdz Z. Viņš ir cilvēks, pie kura tu aizej pārliecināties, vai tas, ko izdomāji, ir vai nav pareizi. Projekts izdevās, un mentores līdzdalība tajā bija veiksmīga.

Uzņēmējdarbībā nevajadzētu iet cauri sienām, jo visās situācijās tomēr var atrast risinājumu. Jā, ir grūti, bet tas ir iespējams, ir izdarāms! Nesen piedalījos konferencē, kur runāja par sociālo atbildību. Prātā palicis kāds viedoklis: «Pārdošana ir uzņēmuma pamataktivitāte.» Tā ir arī klientu apkalpošana, serviss, informācija. Vai viegli iegādāties produktu? Cik svarīgi uzņēmumam ir būt orientētam uz klientu? Cik svarīga ir komunikācija un serviss? Cik svarīgs ir pārdevējs, kas apkalpo klientu? *MADARA* veikali ir ražotāja solis tuvāk klientam, kur ātrāk var iegūt atgriezenisko saiti. Kad tiek izstrādāti jauni produkti, ir būtiski uzzināt, ko par tiem domā, kā tos novērtē.

Man patīk jautāt padomus. Man nav bail izstāstīt ideju citiem, jo – kas gan to nozags? Tās ir muļķības! Katram ir tik daudz savu lietu, ka nav laika iedziļināties manā biznesa idejā, bet tajā pašā laikā es varu noskaidrot, vai kāds no maniem variantiem ir vai nav interesants. Ja ir daudz viedokļu, var kārtīgi apdomāt lēmumu. Biznesā viss jādara soli pa solim, prātīgi, taupīgi. Esmu par apdomu biznesā.

Prieks, ka *MADARA* produkcija Latvijā kļuvusi par vienu no visvairāk pirktajām kosmētikām.

Visa radītā pamatā ir vietējo cilvēku darbs un vietējās izejvielas no produkta līdz iepakojumam, un es lepojos, ka tas ir vēl viens tiešām labs Latvijas produkts. Šis Latvijas zīmols pirmos soļus pasaulē spēris samērā veiksmīgi. Kosmētiku pārdodam 20 valstīs. Plāni ir diezgan ambiciozi. Gribu, lai *MADARA* būtu redzamākais kosmētikas zīmols ne tikai Latvijā, bet arī Londonā un Parīzē. Domāju, ka tā tiešām būs.

Biznesa lēmumos ir gan emocijas, gan skaitļi. Bija arī brīdis, kad nostrādāja intuīcija. *MADARA COSMETICS* sākām veidot četras meitenes. Iesaistījām visus savus radniekus, draugus. Protams, bija risks, vecāki uztraucās, bet mēs bijām tik pārliecinātas.

MÁDARA®
ecocosmetics



FOTO NOVENDIJAS DZĒRVES PERSONĪGA ARHĪVA

VENDIJA DZĒRVE

SIA MADEJS. UZŅĒMUMS DIBINĀTS

2006. GADA 26. APRĪLĪ

Skaistumkopšanas distribūcija, skaistuma un solāriju studiju *DoubleSun* un kosmētikas veikalu *DoubleSun* ķēdes veidošana.

Vendija Dzērve savu mammu vienmēr uztvērusi kā uzņēmēju. Pēc darba vadošos amatos viņa nodibināja uzņēmumu, arī Vendija izveidoja savējo. Mamma bija viņas ikdienas mentore. Taču Vendija saprata, ka vēl daudz jāmācās... Šobrīd viņa atkal sāk visu no sākuma, bet pa šiem gadiem gūts nenovērtējams rūdījums. Viņa ir mainījies. Vendija iemācījusies kompromisu, savaldību, nelokāmību, izlēmību. Viņa atkal sāk no sākuma. Savu rūdījumu viņa izmanto ģimenes uzņēmumā. Pati saka: «Pietiek! Izdauzījos pa pasauli, ja tā var salīdzināt vairākus nodarbošanās veidus, un nonācu tur, kur iesāku, tikai ar labu bagāžu līdzī.»

Mamma ir Vendijas visistākā mentore. Tagad viņas kopā veido uzņēmumu, nevis stutē katra savu. Tagad DoubleSun ir ģimenes uzņēmums. Tajā darbojas gan Vendijas mamma, gan viņas vīrs, protams, arī pati. Vasarās te strādā arī vecākās meitas. Tas ir uzņēmuma spēks. Taču nonākt līdz šiem secinājumiem viņai palīdzēja arī mentoringa programma.

Piesakoties mentoringa programmai, man pašai bija mazliet cits viedoklis par to, kas man nepieciešams, ko gribu sasniegt. Tomēr, kad uzzināju, kas ir mans mentors, sapratu, ka no malas labāk redzams, kas man nepieciešams. Mans vājais punkts bija finanšu plānošana. Ja mans mentors nebūtu bijis Tigrans, kas man deva finanšu plānošanas tabulas, kurās liku, liku un atkal no jauna liku aprēķinus, kuri nekādi negribēja padoties un izskatīties tādi, lai būtu jēga uzsākt jauno projektu, tad, iespējams, būtu sastrēbusi karstu, sagrābusies kredītus un šobrīd sēdētu pamatīgā peļķē, jo no brīža, kad uzsāku programmu, līdz šodienai situācija tirgū ir ievērojami mainījies. Un labi vien ir, ka Tigrans man lika rēķināt un rēķināt...

Programmas laikā mani sākotnējie mērķi pilnībā mainījās, jo sapratu, ka manam jaunajam projektam šobrīd nav īsti piemērots laiks, līdz ar to mainījās uzņēmuma darbības virziens. Tagad sāksu no nulles, no jauna. Mācība tā pati vecā: reāli skatīties uz plānotajiem finanšu aprēķiniem, nesteigties ar kredītiem, biznesā dažkārt nepieciešama ķirurģiska iejaukšanās, tur emocijām nav vietas (attiecībā uz projekta izbeigšanu, pārtraukšanu u. tml.).

Vienmēr atceros Aivas Viksnas grāmatā *Savs bizness* rakstīto par ķirurģiskās iejaukšanās nepieciešamību, par to, ka jāiztiek bez emocijām. Tas ir palīdzējis. Nav viegli pieņemt lēmumu par darbības izbeigšanu, ja uzņēmumu esi izauklējusi no reģistrēšanas brīža. Visu laiku liekas – nu, vēl mazliet, tas vēl nav rādītājs, tas ir šobrīd, tūlīt būs, vēl mazliet aizņemšos, tad jau noteikti būs, jo būs kur atsperties. Nekā. Vēsu prātu jārēķina – ja nav, tad nav. Un nebūs.

Man ļoti patīk mērķtiecīgās, apņēmības pilnās jaunās meitenes un zēni. Biznesa uzsākšanai nav vecuma robežas, bet viens pazīstams miljonārs teica: «Jo agrāk sāksi, jo agrāk bankrotēsi, un tev būs iespēja vēl vairākas reizes sākt no sākuma.»

Mentoram ir jābūt gatavam dalīties ar savu laiku un zināšanām, nav jāsaskata pieredzes pārņēmējā konkurents biznesā, savukārt pieredzes pārņēmējam jāmaķ klausīties mentorā, jāzina, ko tieši viņš grib sagaidīt, uzzināt, jāgatavojas tikšanās reizēm, lai velti nešķiestu laiku. Domāju, ka mums ar Tigranu tas izdevās. Un programmas organizatori arī skatās, lai nebūtu konkurence starp mentoru un pieredzes pārņēmēju, tāpēc arī viņu izvēle ir lieliska.

DoubleSUN



FOTO NO BAIBAS OZOLIŅAS PERSONĪGĀ ARHĪVA

BAIBA OZOLIŅA

**SIA LB GROUP. UZŅĒMUMS DIBINĀTS
2009. GADA 22. MAIJĀ**

Rotu darināšana un grāmatvedības pakalpojumi.

Grāmata par Virgin šefu Ričardu Brensonu, Roberta Kijosaki Bagātais tētis nabagais tētis, Bagātais un atjautīgais dēls, Biznesa skola, Kā iegūt finansiālu brīvību, Aivas Viksnas Savs bizness, Donalds Trampa Kā kļūt bagātam, Igora Vagina Kāpēc tu vēl esi nabags un daudzas mazās grāmatiņas par pozitīvās domāšanas spēku atstāja uz Baibu Ozoliņu tādu iespaidu, ka viņa vēlējās sevi izmēģināt biznesā.

Ir vairākas lietas, ko es labprāt darītu, un tās visas gaida piemērotu brīdi. Taču šogad radās ļoti konkrēts mērķis – izveidot uzņēmumu, kuram ar laiku būs vairākas nozares. Esmu iegaumējusi kāda paziņas teikto: «Nekas nav neizdarāms, vajag tikai rakt!» Un reiz kaut kur izlasīju: «Ja vēlies gūt panākumus, turpini ticēt sev pat tad, kad taviem panākumiem neviens netic.»

Mana kādreizējā kolēģe palīdzēja sagatavot dokumentus un izveidot SIA, lai es varētu sniegt grāmatvedības pakalpojumus un nodarboties ar rotu darināšanu.

Rotu darināšanā ir liela konkurence, un tālāk par tirdziņiem es netieku, jo nezinu, kā to izdarīt, bet tā man ir ļoti mīla nodarbe. Mērķis man ir un paliek tas pats – uztaisīt veikaliņu ar saviem un citu mākslinieku darinājumiem.

Visbiežāk man darboties traucē lietas, par kurām es neesmu simtprocentīgi pārliecināta, un tā ir tā saucamā tirgus iekarošana.

Pirmo reizi aizgāju uz parastu gadatirdziņu, pārvilku drēbju pakaramajam pāri lielu, raibu lakatu un sakarināju savas rotas. Tas bija neticami, taču no tirdziņa es aizgāju ar pilnām kabatām naudas. Es tiešām nesapratu, kā tas var būt, un tas mani saslimdināja. Tā nu es vēl aizvien braucu uz tirdziņiem tirgot rotas, bet esmu sapratusi, ka vajadzētu vēl kaut ko tirgot.

Biznesā esmu kļuvusi mazliet nosvērtāka, vairs neatliek laika iet uz klubiem, jo visa nauda tiek ieguldīta uzņēmuma attīstībā un arī zināšanu papildināšanā.

Man emocijas sit augstu vilni, tāpēc jau gribas kādu gudrāku, kas pasaka: «Nu, beidz lidot!» Ar mani ir tā – ja kas svarīgs jāizdara, tad cenšos emocijas izslēgt.

Mentoru uzklāsu, bet pēcāk parunājos ar citiem, salieku kopā plusus un minusus. Ja ir jautājums, par kuru man nav ne mazākās sajēgas, klausos ļoti uzmanīgi.

Bizness ir jāsāk tad, kad reāli esi gatavs iet kaut vai caur uguni, lai tikai būtu sasniegumi. Ir superīgi satikt cilvēkus, kas ir gatavi tevi pamācīt, un tas man daudz nozīmē. Es varētu mūžīgi iet uz mentoringa pasākumiem, semināriem, bet zinu, ka tas ir īslaicīgi. Man mentoringa programmā patīk ne tikai pozitīvie, bet arī negatīvie stāsti... Tā ir īstā dzīve.

Man šķiet, ka mentoram jābūt stingram un ar savu skatījumu. Ja jau ir pieredze, tad stāsti, kā labāk nedarīt vai darīt, jo visu jau nevar zināt. Pieredzes pārņēmējam ir jāprot klausīties un paņemt visu to labāko... To es arī cenšos darīt.



FOTO NO BIEDRĪBAS LIDERE ARHĪVA

KRISTĪNE KALĒJA

**INTERJERA SALONS-VEIKALS ĀDAŽOS KOPŠ
2008. GADA 6. DECEMBRA
PAŠNODARBINĀTĀS STATUSS KOPŠ
2007. GADA 11. JŪLIJA**

Interjera veidošana, keramikas suvenīru darināšana,
dāvanu tirdzniecība un dāvanu saiņošana.

Kristīne Kalēja ir interjera dizainere. Savulaik, strādājot kompānijā par veikala vadītāju, bija savā specialitātē, jo viņas profesionālā izglītība ir biznesa vadības bakalaurs. Interjera dizaina nozarē Kristīnei nav profesionālas izglītības – tikai dažādi kursi un sirdsizglītība. Viņa sāka veidot interjerus privātmājām, bērnu dārzam. Klienti viņu atrada tikai pēc mutvārdu reklāmas, un Kristīne saprata, ka ir uz pareizā ceļa. Mentorinģa programmā viņa pieteicās, kad pašas bizness bija vien idejas līmenī, taču programmā tika vēlāk, kad no Rīgas jau bija pārcēlusies uz Ādažiem un atvērusi salonu. Viņa apglezno keramiku – līdz nepazīšanai pārvērš krūzes, vāzes un šķīvjus, arī šampanieša pudeles (pilnas). Cilvēki vēlas ko oriģinālu, un tad Kristīne palīdz atrast ideju un rada viņiem dāvanu.

Strādājot lielā vairumtirdzniecības koncernā, sapratu, ka dzīve ir pārāk īsa, lai to izniekotu. Kad jaunākais dēls bija mazs, izlasīju Aivas Viksnas grāmatu *Savs bizness* un sapratu, ka es arī to gribu. Draugi gan teica: «Atradusi laiku, kad tirgot mākslu!» Jā, tagad ir krietni grūtāk, taču beidzot es daru to, kas mani aizrauj, un man vairs nav jāgaida darbdienas beigas, lai dotos mājās un radoši piepildītu sevi.

Ar savu mentori uzreiz sajutu līdzību. Satiekoties šķita, ka jau sen esam pazīstamas. Bieži tiekamies, un vienmēr man ir laba sajūta. Mēs domājam vienā virzienā. Respektēju viņu kā pieredzējušu uzņēmēju, bet tajā pašā laikā varu pajautāt jebko. Mums pat radās plāns kopīgam projektam.

Bizness vēl tikai sācies: nodokļi, grāmatvedības pārskati, kas jauniem uzņēmējiem šķiet briesmīgi. Ja vēl klients nesamaksā par darbu, tad liekas, ka esi dubļos līdz ausīm. Taču neesmu soģe. Katrs tāpat saņem, ko ir pelnījis. Ilgtermiņā viss notiek dubultā, tāpēc ļaunu prātu neturu. Tā man ir mācība, kā strādāt ar interjera pasūtītāju. Saprotu, ka pirmie gadi ir grūti, tāpēc mani notur idejas. Man jau liekas, ka esmu pietiekami stipra. Ceru, ka pārāk ilgi nevajadzēs domāt, vai šodien pirkt krāsu vai varbūt iedot naudu bērnam līdzī uz skolu.

Tagad esmu atradusi divus domubiedrus, kas man palīdz salonā. Man svarīgas ir attiecības starp cilvēkiem. Galvenais ir visu laiku domāt pozitīvi. Ja uz objektu eju kā dizainere, tad man ir svarīgi, kādu gaisotni tur ienesu, arī ar strādniekiem vēlos būt vienkārša un nepieļaut augstprātību.

Bizness mani ir mainījis. Tie, kas mani pazīst, atceras, ka pirms desmit gadiem biju diezgan neiecietīga, pat asa. Daudz lasu mierīgu literatūru, austrumnieku gudrības. Bizness nav skriešana pēc miljona. Ir nepieciešama cita attieksme. Viss būs! Viegla peļņa un viegls bizness neatmaksājas. Manī radies vērsa spīts, tāpat kā kādreiz, kad mammai pierādīju, ka varu pabeigt augstskolu, ka varu izdarīt ko labu, ko cilvēki atcerēsies. Viss ir mani pašā! Vairs neredzu sevi atpakaļ Rīgā.

Nav nozīmes, kādā vecumā uzsāk biznesu, galvenais ir darīt to, kas patīk. Pareizi vai nepareizi, bet darot katrs atradīs īsto virzienu.

Pieredzes pārņēmējam, kas vēlas mentora palīdzību, jābūt dedzīgam, saaugušam ar savu ideju. Mentoram jābūt vispusīgam, lai savstarpēji klapē. Lai katru reizi nav jāuztraucas, kā es piezvanišu, jādomā, kā būs, kad satikšos...



FOTO NO INĀRAS DRULLES PERSONĪGĀ ARHĪVĀ

INĀRA DRULLE UN MĀRTIŅŠ KNITE

**SIA EKOPRIEKŠ. UZŅĒMUMS DIBINĀTS
2008. GADA 9. DECEMBRĪ**

Mājsaimniecības piederumu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos, ekoloģisko produktu ražošana un pārdošana.

Inārai Drullei kopš bērnības gribējies attīstīt pašai savu uzņēmējdarbību, taču vispirms likās svarīgi iegūt teorētisko un praktisko pieredzi, uzkrāt zināšanas, pastrādāt vairākās institūcijās, lai iegūtu izpratni par to vadību, komunikāciju modeļiem, attiecībām starp darbiniekiem. Un viņa sajūta īsto brīdi, kad veidot uzņēmumu. Ināras un Mārtiņa ģimenes uzņēmums saistīts ar zaļo dzīvesveidu, ekoloģisko produktu ražošana un pārdošanu.

Svarīgi bija iegūt padomus no cilvēka, kas jau reāli darbojas biznesā un varētu dalīties savā pieredzē. Ir sajūta, ka uzkrāts gana daudz teorētisko zināšanu vadībā, mārketingā, ekonomikā, tāpat ir bijusi pietiekama projektu vadības pieredze, taču, lai uzsāktu paši savu, patstāvīgu uzņēmējdarbību, bija nepieciešams tas «drošais plecs», atbalsta punkts. Pateicoties Inetai un arī citiem mūsu ģimenes draugiem, kas sniedza palīdzību *Ekoprieka* pakalpojumu un preču vērtēšanā, sapratām, ka daudz lielāku uzmanību nepieciešams veltīt sabiedrības iesaistīšanā diskusijās par to, kas ir ekoloģisks dzīvesveids. Sapratām, cik ļoti svarīga ir pieredzes apmaiņa, diskusijas un blogošana elektroniskajos medijos. Esam izvirzījuši mērķi kļūt par uzticamas informācijas avotu – vienas pieturas aģentūru zaļā dzīvesveida piekritējiem, vēlamies arī attīstīt paši savu mikrorazotni apciklētu (*upcycled & recycled*) lietu ražošanai un eksportam. Pagaidām vēl nav atrasta zelta atbilde uz jautājumu, kā vislabāk sasniegt savu mērķauditoriju, kāda būtu pareizākā mārketinga stratēģija. Mūsu pieeja atšķiras no mentores pieredzes, jo mums ir atšķirīgas tirgus nišas. Mēs vairāk orientējamies uz radoši domājošiem jauniešiem, kas ir aktīvākie zaļā dzīvesveida piekritēji, blogu un čivinātāju vietnēm tīmeklī. Atsevišķa mērķauditorija ir dabas resursu taupītāji. Grūti, protams, pateikt «nē» idejai, kas pašam šķiet ļoti simpātiska, bet, ja, analizējot situāciju uz papīra, redzams, ka pragmatiskie apsvērumi neko labu neliecina par attiecīgās idejas dzīvotspēju šā brīža apstākļos, racionālie argumenti tomēr gūst virsroku. Biznesā svarīga ir inovatīva domāšana, spēja kritiski analizēt, uzņemties atbildību un prasme vadīt, sadarboties ar citiem. Darbojoties mentoringa programmā, ir tā sajūta, ka mums ir ne tikai mūsu mentors, bet arī mūsu grupa, domubiedri, cīņubiedri, no kuriem iedvesmojamies, mācāmies. Ar lielu interesi klausāmie viņu stāstos par problēmām, risinājumiem, atziņām, dalāmies savā pieredzē, uzklusām padomus. Ir sajūta, ka esam atraduši sev jaunus draugus un atbalstītājus. Mentoringa programmā abām pusēm jāprot vienai otrā ieklausīties, jābūt vēlmei mācīties, jāspēj ne tikai ņemt, bet arī dot. Visbiežāk mentorei jautājumus uzdodam tikai tad, kad paši nespējam rast atbildi un ir svarīgi dzirdēt cita viedokli. Taču reizēm šķiet, ka vajadzētu tikties ne tikai «karsto» jautājumu reizēs. Labākais padoms, ko esam saņēmuši: neatlaidīgi iet uz savu mērķi un ticēt tam, ko darām, tad viss izdosies.





FOTO NO LILITAS BĒRZIŅAS PERSONĪGĀ ARHĪVA

LILITA BĒRZIŅA

**SIA KONTU BIRŽA. UZŅĒMUMS DIBINĀTS
2005. GADA 28. NOVEMBRI**

Grāmatvedības pakalpojumi, finanšu analīze un konsultācijas.

Lilitai Bērziņai vienmēr gribējies savu uzņēmumu, tikai nebija sapratnes, ar ko sākt. Atbildes uz jautājumiem, kas viņu nodarbināja, nebija atrodamas grāmatās. Viņai vajadzēja saskarsmi ar reāliem praktiķiem. Lilita apzinājās, ka pārvalda grāmatvedību un varētu turpināt strādāt labi atalgotu darbu, ieņemt finanšu direktores amatu lielā uzņēmumā, tomēr viņa vēlējās pati būt sava laika saimniece.

Mana iesildīšanās uzņēmējdarbībā nebija ātra. Satikos ar fantastiski enerģisku cilvēku Rūtu [Lūsi]. Viņa mani iepazīstināja ar Jāni [Gredzenu]. Plānveidā gājām uz priekšu un izstrādājām dažādas versijas. Brīdī, kad vēlējos dibināt uzņēmumu, man nebija 2000 latu, lai to pie-reģistrētu. Mani mentori kļuva par maniem partneriem. Nebiju rakstījusi biznesa plānu, un sākumā tas likās briesmīgi, jo viens ir tas, kas ir tavā galvā, otrs – uzlikt to uz papīra. Tas prasa reālu darbu un nepieciešamību sevi piespiest to izdarīt. Rūta iedeva grāmatu par biznesa plāniem. Tas likās ļoti grūti.

Iepazīstoties saņēmu grāmatiņu par *Spring Valley* un tur atradu Jāņa teikto: «Dzīvē nav pareizi vai nepareizi lēmumi, ir tikai neizmantotas iespējas, jo cilvēkiem ir bail kļūdities.» Uzsākot uzņēmējdarbību, zaudēju lielu algu, man vairs nebija stabila ienākumu avota, taču vēlme pēc neatkarības bija lielāka. Protams, uzreiz nevaru nopelnīt tik daudz, cik būtu saņēmusi kā darba ņēmēja, bet ticu, ka ar laiku augļi būs. Ja ir savs bizness, tu esi ieguvis nosacītu brīvību, gribi, ej uz darbu, negribi – neej. Bet, izrādās, tu ej kā pulkstenis.

Sākums bija smags. Dzīvoju ar sajūtu, ka atrodos krustcelēs. Lai es spētu pieņemt lēmumu, Rūta man pat noorganizēja koučingu. Šajā procesā mani burtiski saplosīja gabalos, lai es pēc tam pati varētu sevi salikt kopā. Bija grūti. Bet pēc tam pieņēmu lēmumu, kas man ir svarīgs. Bizness nav būtiski mainījies ne manu dzīvi, ne raksturu. Nepārtraukti jābūt izaugsmes procesā. Lai arī mēģinu plānot, dažkārt lēmumus pieņemu spontāni. Citi brīnās: «Kur tev dūša!» Izrādās, tieši tie lēmumi ir tie labākie. Parasti, pieņemot lēmumus, pārlietu neietekmējos no citiem. Esmu patstāvīga. Ja kāds vēlas mani komandēt, rodas spītība. Daudz esmu domājusi par organizācijas attīstību, pat izmantojusi testus, lai noteiktu cilvēku tipus, lai mēs varētu sadzīvot. Svarīgs ir raksturs, ne tikai zināšanas. Ja nav attiecību ar cilvēkiem, ir grūti strādāt. Pirms sākt savu biznesu, katram jāsaprot, cik viņā ir uzņēmības. Latvijas augstskolās māca pārdot sevi, bet nemāca domāt kā uzņēmējam. Mēs domājam, kas ko iedos, nevis ko mēs paši varam darīt.

Mentoring ir ļoti labs risinājums, ja vēlies darboties un attīstīties uzņēmējdarbības vidē. Pieredzējušais var daudz dot, īpaši, kad deguns nokāries.

Mentoringa programmā jaunie uzņēmēji meklē pieredzi un kādu gudrāku cilvēku līdzās. Man šī programma bija veiksmīga.

**Kontu
BIRŽA**



FOTO NO METAS DRAVNIECES PERSONĪGĀ ARHĪVA

IVETA DRAVNIECE

**SIA IVETAS DRAVNIECES GRĀMATVEDĪBAS BIROJS.
UZŅĒMUMS DIBINĀTS 2004. GADA 16. JŪLIJĀ**

Grāmatvedības pakalpojumi.

Izlasījusi žurnālā rakstu par topošo mentoringa programmu, Iveta Dravniece sajuta patīkamas emocijas. Viņa noteikti zināja, ka vēlas būt pieredzes pārņēmēja un, ja nākotnē būs tik stipra, pati būs mentore kādam jaunam uzņēmējam. Tā ir noticis. Iveta tagad labprāt dalās pieredzē ar iesācējiem biznesā.

Galvenais, ko vēlējos no mentora, – dzirdēt viņa pieredzi jautājumos, kas tieši saistīti ar manu grāmatvedības pakalpojumu specifiku un darbu vadišanu. Īpaši aktuāls man bija jautājums par darba devēja un darbaņēmēja attiecībām. Zināju, kas man ir jādara, lai klients būtu apmierināts un lojāls, bet trūka pieredzes, kā motivēt darbaņēmēju, lai mēs darbotos vienā virzienā. Manai mentorei ir liela pieredze, vadot uzņēmumu ar daudziem darbaņēmējiem, bet viņa darbojas citā jomā nekā es. Tagad esmu iepazinusi uzņēmēju vidi un sapratusi, ka uzņēmēji ir ļoti dažādi. Mentore man ne tikai sniedz atbalstu un ir sadarbības partnere, bet arī jauka ģimenes draudzene.

Uzņēmēju vide, mēs pašas un mūsu kopīgie draugi nemitīgi papildina «situāciju krājumu biznesā», kuru mēs varam analizēt, lai arvien neklūdīgāk pieņemtu pareizos lēmumus. Lielākais sasniegums ir tas, ka klientu loks paplašinās pēc mūsu esošo klientu ieteikumiem.

Mentoringa programmas sākumā bija neliels apjukums, ar ko sākt, kas ir svarīgākais, cik daudz varu traucēt mentori ikdienas dzīvē, bet mēs ātri atradām kopēju valodu un brīvi varējām runāt par jebkuru tematu.

Bizness pavisam noteikti ir mainījis manu dzīvi, tagad brīvi plānoju savu laiku un daudz no tā atvēlu saviem trim bērniem. Biznesa iespaidā es varu dažādas situācijas apskatīt no vairākām pusēm. Ir sajūta, ka, atvērusi durvis, es redzu priekšā vēl trīs durvis, un tas man ļauj nemitīgi attīstīties.

Mentoringa programmā maksimāli daudz laika noteikti ir jāvelta savu mērķu īstenošanai, ir jāizmanto iespēja, ka ir tāds brīnišķīgs cilvēks, kas vēlas sniegt atbalstu, neko par to neprasot pretī.

Uzsākot biznesu, nozīme ir izglītībai un pieredzei. Protams, var sākt arī agri un bez pieredzes, bet tad jārēķinās, ka tiks pieļautas kļūdas, un tās var būt tik sāpīgas, ka rodas dusmas uz pastāvošo iekārtu un zūd vēlme nodarboties ar biznesu. Pieredzes pārņēmējam noteikti jābūt vēlmei izzināt, bet mentoram nepieciešams iekšējs miers, bagātīgs situāciju krājums un vēlme dalīties pieredzē. Visaptverošākais padoms, ko saņēmu no mentores pirms pieciem gadiem, bija šāds: «Galvenais nav būt darba rūķim, bet gan prast darbu organizēt. Nekad nevajag aizmirst, ka mēs esam sievietes, un tikai starojoša un pašpārlicināta sieviete spēj biznesu nest viegli. Bez viegluma un harmonijas nav domas lidojuma, bet tas ir īstenais biznesa dzinulis.»





FOTO NO BIEDRĪBAS LIDERE ARHĪVA

JOLANTA DERKEVICA-PILSKUNGA

**SIA DAJO. UZŅĒMUMS DIBINĀTS
2007. GADA 25. JŪNIJĀ**

Juridiskie pakalpojumi, tulkošana, valodu kursi, projektu sagatavošana ES un citam finansējumam, karjeras konsultācijas, pasākumu organizēšana u. c.

Jolanta Derkevica-Pilskunga vienmēr skaidri zinājusi, ko vēlas sasniegt. Brīdī, kad viņa gribēja būt brīva un savu darbu veltīt sev, viņa izlēma kļūt par uzņēmēju. Jolantai bija vēlēšanās attīstīt savu biznesu un darboties tajā, tāpēc viņa pieteicās mentoringa programmā.

Uz tikšanos ar mentoru vienmēr devos ar sagatavotu darba plānu. Bija arī uzskates materiāli, kas mainījās atkarībā no sarunas temata. Piemēram, reklāmas un sludinājumu piemēri, piedāvājumi klientiem, bilance, telpas plāns, mājaslapas skice, nākotnes ieceres, aprēķini un tamlīdzīgi.

Daudz mācījos modelējot. Mācījos no pieredzes bagātas uzņēmējas. Skatījos, kā Ivonna strādā ar klientiem, kā viņus piesaista. Lai pārņemtu pieredzi, mēs tikāmies vienu vai divas reizes mēnesī, sazvanījāmies, es apskatīju viņas uzņēmumu, sarakstījāmies internetā.

Programmas laikā gan saglabājās sākotnējie mērķi un uzdevumi, gan periodiski nāca klāt jauni atkarībā no ekonomiskās situācijas valstī. Bija jāpaplašina pakalpojumu klāsts.

Sākumā daudz kas šķita grūti, bet, kolīdz pamēģināju, problēmas atrisinājās.

Ņēmu vērā mentores padomus un vienmēr tos izvērtēju. Gala lēmumu pieņemu pati, bet iemācījos to pamatot, nepieciešamības gadījumā arī mainīt.

Diemžēl nācās arī zaudēt. Protams, saņēmu mācību: visiem biznesa plāniem jāveic precīzi un reāli aprēķini un nedrīkst pieņemt steidzīgus un nepārdomātus lēmumus. Labākais padoms, ko esmu saņēmusi: «Nelikt visas olas vienā grozā.»

Bieži liekas, ka man ir taisnība, bet ir taču arī eksperti, aprēķini un konkurences izvērtējums, uz ko paļauties un no kā mācīties. Tas ne vienmēr ir viegli, tāpēc ir prieks par pirmajiem lielākajiem sasniegumiem: klientu ievērojamu pieaugumu, publikācijām, dalību dažādos projektos.

Vai business mainījis manu dzīvi vai raksturu? Uz dzīvi skatos «rožainākām un reizē arī skarbākām» acīm. Ir ievērojami paplašinājies redzesloks. Svarīgi, ka varu sākt atļauties dzīvot, bet vēl ir uz ko tiekties.

Taču vērtīgākā atziņa, ko atklāju mentoringa programmā, nāk no Aivas Viksnas: «Līderi nedomā par naudu, bet par vērtībām. Nauda seko pēc tam.»

Mentoram jābūt gudram, pieredzes bagātam, precīzam, ieinteresētam, reizēm arī pieklājīgi skarbam, bet pieredzes pārņēmējam – aktīvam, dzīvesgudram, precīzam, centīgam. Mums ar Ivonnu tas izdevās.





FOTO NO BIEDRĪBAS LIDĒRE ARHĪVA

BAIBA LASMANE-MARAHOVSKA

**SIA BLM. UZŅĒMUMS DIBINĀTS
2007. GADA 20. APRĪLĪ**

Tirdzniecība, dabas preču veikals *Dabas bērns*.

Doma veidot savu biznesu Baibai Lasmanei-Marahovskai radās, kad viņa saprata, ka vēlas pati plānot savu laiku. Savukārt biznesa ideja dzima, kad viņa nevarēja atrast līdzīgu veikalu pašas izsapņotajam. Baibai bija nepieciešams iedrošinājums, pamudinājums, varbūt pat apstiprinājums, ka iesākts pareizi un ir jāturpina. Viņa pieteicās mentoringa programmā.

Dodoties pēc palīdzības pie mentora, precīzi nezināju, ko vēlos sasniegt un izdarīt. Iespējams, tā bija lielākā kļūda, jo, arī uzsākot biznesu, netika sastādīts biznesa plāns un veikti precīzi aprēķini. Taču ar mentori labi sa-pratos, mēs regulāri tikāties un sazvanījāties. Par galveno mērķi kļuva mārketinga plāns un naudas plūsmas aprēķins. Visgrūtāk gāja ar naudas plūsmas aprēķinu, grāmatvedību, bet mentoringa programmā iecerēto mērķi izdevās īstenot.

Dabas preču veikals *Dabas bērns* tika izveidots kā pamats tālākai attīstībai – uzņēmums piedāvā tirgū dabiskus un ekoloģiskus produktus (kosmētiku, preces māmiņām un mazuliem, higiēnas preces, pārtikas piedevas, apģērbu), sadarbojas ar Latvijas amatniekiem, lai dotu iespēju iegādāties labāko, kas saražots Latvijā (koka un aditas attīstošas rotaļlietas, rotaslietas no dabiskiem materiāliem, lina izstrādājumus), kā arī organizē tematiskas nodarbības interesentiem, pārsvarā bez maksas (piemēram, slingu siešanas apmācība, trauku apgleznošana, filcēšana, seno spēļu mācīšana un citas). Tagad vēlos paplašināt un pilnveidot preču sortimentu, izvērst izglītojošo un sabiedrisko darbību, izveidot informatīvu mājaslapu ar preču pasūtīšanas iespējām, popularizēt un reklamēt zaļo dzīvesveidu un veikalu *Dabas bērns* kopumā.

Atbilstoši piedāvātajām preču grupām veikala *Dabas bērns* klientu spektrs ir visai plašs – tie ir cilvēki, kas iecienījuši zaļo dzīvesveidu, topošās un jaunās māmiņas, sievietes, kas izvēlas dabisku kosmētiku.

Plānotās mārketinga aktivitātes ietver vairāku interešu klubu izveidi, piemēram, klubu bērniem, topošajām māmiņām, dabiskas kosmētikas un aromterapijas nodarbības.

Protams, biznesā bijuši arī zaudējumi, un tie ir jūtami joprojām. Pēc divu gadu darbošanās ir skaidrs, ko nevarējam darīt.

Ja vien ir tāda iespēja, neieteiktu uzsākt biznesu, kamēr bērni ir mazi. Lai gan tam ir arī savi plusi: motivācija un prasme plānot savu laiku.

Īpaši mentoringa programma ieteicama uzņēmējam, kam nav biznesa izglītības un pieredzes. Tā lieliski noder, ja vajadzīgs iedrošinājums, ja ir kādas šaubas par savām spējām vai biznesa ideju.

Labākais padoms, ko esmu saņēmusi: visas labās idejas īstenot un novest līdz galam!





III MENTORI PAR MENTORINGU

Pieredzes pārņēmējs nedrīkst būt atkarīgs no mentora... Mentorings nav tas pats, kas ielikt naudu depozītā un saņemt procentus, te labums nāk citā veidā... Mans mērķis bija iedrošināt pieredzes pārņēmēju ambiciozākam solim, nekā viņa pati to sākumā bija iedomājusies... Kopš esmu mentore, esmu kļuvusi disciplinētāka, esmu arī ieguvusi netiešu savas darbības vērtētāju... Kad cilvēks izveido savu uzņēmumu, ir jāiemācās nodalīt divus jēdzienus: «es» un «uzņēmums»... Mēs katrs reiz sākām un joprojām mācāmies... Ir vajadzīgs kāds, kas novērtē ideju, paskatās uz to it kā no malas... Pieredzes pārņēmējam ir reāli jāredz, ka ne viss ieplānotais simtprocentīgi izdodas... Nav gatavas receptes, kā būt veiksmīgam, atliek tikai darīt... Kopš esmu mentore, esmu sapratusi, ka viss ir iespējams, ja ir skaidrs mērķis, apņēmība un vēlme mācīties...



FOTO NO SIA LIETIŠKĀS INFORMĀCIJAS DIENESTS ARHĪVA

AIVA VĪKSNA

**SIA LIETIŠKĀS INFORMĀCIJAS DIENESTS.
UZŅĒMUMS DIBINĀTS 1993. GADA 17. MAIJĀ**

Normatīvo aktu apkopojumi abonentizdevumu veidā, normatīvo aktu datubāze internetā www.e-likumi.lv, biznesa literatūras un žurnālu izdošana, grāmatvedības un konsultāciju pakalpojumi, semināru organizēšana.

Aiva Vīksna kā mentore nesavtīgi darbojas jau daudzus gadus gan programmas ietvaros, gan ārpus tās – individuāli. Viņas moto ir neturēt savas zināšanas tikai sev, bet dalīties ar tām, tādējādi palīdzot jaunajiem uzņēmējiem saprast, vai viņu idejas ir atšķirīgas un vai to realizācija ir tikai hobijs vai tomēr business. Tas palīdz jaunajam uzņēmējam neizšķērdēt laiku, meklējot sevi biznesā.

Dažkārt pieredzes pārņēmējam grūti apjaust, cik smags darbs ir uzņēmējdarbība un vai viņš to vispār vēlas darīt. Lai baudītu augļus, pirms ābeļdarza stādīšanas vispirms jāiekopj zeme, jāgatavo stādāmais materiāls, tad dārzs jākopj, jāseko procesam. Un tikai pēc diviem trim gadiem, kad var noplūkt pirmos ābolus, pēc to nogaršošanas kļūst skaidrs, vai tas ir tas, ko gribējies iegūt. Mentoringa programmā esmu skarba un prasīga, es nečubinos. Jaunajam uzņēmējam jāgatavojas, ka biznesā ir tieši tādi spēles noteikumi. Vai nu tu nāc tirgū ar savu piedāvājumu, vai nenāc vispār. Nepietiek ar to, ka patīk veidot un ražot, jāzina, vai pēc produkta būs pieprasījums. Tas liek domāt un analizēt, ar ko jaunā uzņēmēja produkts vai pakalpojums atšķirsies no citiem. Ar pieredzes pārņēmēju jāstrādā tā, lai viņš netiek sabradāts uzreiz pēc programmas, kolīdz uzpūš spēcīgāks vējš. Viņam jāprot cīnīties un atrast alternatīvas. Emocionālam jaunā uzņēmēja lēmumam pretī jāliek skaitļi. Liekam kopā un rēķinām. Tad pieredzes pārņēmējs sāk spriest racionālāk. Uzņēmumu vadot, jādomā piecus soļus uz priekšu. Svarīgi ir nebaidīties kļūdoties. Tikai mentoram jāraugās, lai kļūdas neizvērsas par katastrofu. Liekot pieredzes pārņēmējam apkārt spilvenus, mentors tikai kaitē. Ja nepieciešams spilvens, cilvēks nav gatavs biznesam. Pieredzes pārņēmējs nedrīkst būt atkarīgs no mentora. Viņam jā-māk patstāvīgi pieņemt lēmumus.

Jaunā paaudze Latvijā ir ļoti radoša. Ja viņus saliksim savās izveidotajās kastītēs, viņos tiks apslāpēts process. Mentors viņiem vajadzīgs, lai nedaudz piezemētu, lai liktu parēķināt, vai business sanāk, taču nevajag bremzēt viņu radošās izpausmes. No mentoringa ir tikai ieguvumi: iegūti jauni klienti, paplašināts paziņu loks, iepazīti fantastiski cilvēki, kam dažādos jautājumos arī es varu lūgt padomu. Darbodamās kā mentore, nemitīgi iegūstu informāciju par dažnedažādām nozarēm, un šis jaunās zināšanas palielina manu erudīciju.

Priecē, ka arī valstī, kur uzņēmējus nedzird, viņu vēlme strādāt ir neiznīcināma. Latvijā ir daudz potenciālo jauno uzņēmēju. Viņu enerģija, laušanās durvīs, spīts un neatlaidība dažkārt ir apbrīnojama. Īpaši jaunajai paaudzei. Tajā pašā laikā visu cieņu tiem cilvēkiem, kas biznesu sāk 60 gadu vecumā. Aizrauj viņu pozitīvā enerģija. Uzņēmēji kļūst sociāli atbildīgāki. Viņiem nav vienlīga, kas notiek Latvijā. Viņos ir patiesa pārliecība: «Mēs vēlamies te strādāt! Atļaujiet mums to darīt!»



FOTO NO BIEDRĪBAS LĪDERE ARHĪVA

TIGRANS BAGOJANS

**SIA ASSISTANTS TO BUSINESS. UZŅĒMUMS DIBINĀTS
2004. GADA 19. JŪLIJĀ**

Grāmatvedības pakalpojumi un finanšu analīze un konsultācijas. Vadības pārskati un konsultācijas. Juridiskie pakalpojumi (uzņēmumu reģistrācija Komercreģistrā).

Visbiežāk organizatori piedalīties mentoringa programmās aicina uzņēmējus, par kuriem zina, ka viņi ir gatavi nodot savu pieredzi citiem. Tigrans Bagojans pats pieteicās biedrības Līdere programmā. Viņš ir speciālists finansēs, un tieši tās visbiežāk ir jauno uzņēmēju klupšanas akmens, jo, domājot par savu produktu vai pakalpojumu, viņi finansēm atvēl tikai kādu trešo vietu uzņēmējdarbības vērtību skalā.

Mans draugs, kas lasa lekcijas universitātē un kam ir savs business, kādu brīdi šaubījās, vai stāstīt studentiem savas idejas. Taču šajā procesā, proti, stāstot un dodot radās jaunas idejas, un viņš saprata, cik daudz pats var gūt. Tāpēc, ja kādam tā labpatīk, palīdzību otram var nodēvēt arī par savtīgām interesēm. Šajā procesā dažkārt jūtos kā investors un meklēju, kur varu investēt un piedalīties. Kā veidot biznesu, es mācījos no *Arthur Andersen* un *Ernst & Young* klientiem, kad strādāju šajās kompānijās.

Kad sastapos ar pieredzes pārņēmēju Vendiju Dzērvī, man bija pietiekama sapratne par finansēm, bet par biznesu mēs domājām atšķirīgi. Taču sapratāmies uzreiz. Mana pieredzes pārņēmēja ir ļoti patīkama, optimistiska, gudra, stipra un radoši mērķtiecīga. Viņa var būt laba vadītāja un uzņēmēja. Domāju, ka ar viņas spējām var sasniegt ļoti daudz. Tikai uzreiz gan neiesaku lēkt. Visam jānotiek pakāpeniski. Galvenais ir reāls virziens. Mentoringa programmā cenšos koncentrēties ne tik daudz uz rezultātu, cik uz pieredzes pārņēmēja izaugsmi kopumā. Dažkārt gan secinu, ka no mentora esmu kļuvis par konsultantu, jo redzu problēmu un zinu, kā to ātri atrisināt. Taču saprotu, ka mentoram ir cits uzdevums.

Tā kā biznesa attīstība ir tāda kļūdu attīstības secība – jāsaka paldies, ka ne fatāla –, nebaidos stāstīt arī par savām kļūdām. Taču pieredzes pārņēmējam jāpieļauj savas kļūdas, lai viņš no tām varētu mācīties. Vērtīgākais, ko mentors var iedot pieredzes pārņēmējam, ir spēja mainīt domāšanas veidu un uztveri.

Ne dzīvi, ne biznesu nevajadzētu mainīt radikāli. Tas ir bīstami, jo nes līdzīgi daudz negatīvu seku, arī finansiālu. Vajag mainīties pakāpeniski. Atziņas nāks, kad cilvēks būs tam gatavs. Lēnāks process ir maigāks. Ja dzīvi mainām radikāli, varam nesasnēgt rezultātu, jo domāšanas veids jau radikāli nemainās.

Piedalīšanās mentoringa programmā attīsta nesavtīgumu, un tas ir svētīgi.

Mentoringi dod jaunus kontaktus un savā veidā saprašanu par to, kas ir process, kas notiek. Tas ir kā augs, kam jāaug. Tas uzreiz nedod augļus, bet tie tik un tā būs pēc viena, diviem vai pieciem gadiem. Šis process ir patīkams pašapziņai, jo mani saista tas, ko daru. Tā vērtība nav tik acīm redzama. Mentoringi nav kā ielikt naudu depozītā un saņemt procentus, te labums nāk citā veidā. Varbūt ne materiālā, taču tas ir.



FOTO NO LĪGAS MENĢELSONES PERSONĪGĀ ARHĪVA

LĪGA MENĢELSONE

MEDIJU EKSPERTE KOPŠ 2000. GADA

Līga Menģelšone darbojas mārketinga un komunikācijas jomā un var sniegt zināšanas par šo nozari tiem, kam tās nepieciešamas. Iesaistoties biedrības Līdere mentoringa programmā, viņa saprata: palīdzot citam, tu palīdzi pats sev. Sākumā vienīgā viņas problēma bija atrast laiku pieredzes pārņēmējai, jo pašai tobrīd bija ļoti saspringts un intensīvs darba posms. Taču tagad Līgai ir gandarījums, ka no idejas radies reāls produkts ar lielisku reputāciju un izciliem biznesa rezultātiem.

Visbiežāk jaunie uzņēmēji gaida gatavas receptes, taču mentors neņem lāpstu un nerok to dārziņu, arī ceļu nebrūgē, varbūt tikai ierok robežstabus.

Mentoram jābūt vēlmei atdot savas zināšanas, tas jādara ar gandarījumu un prieku. Viņš nedrīkst būt greizsirdīgs par citu panākumiem. Mentoram jāizjūt prieks, ka citam veicas. Svarīga ir pacietība. Jābūt pacietībai klausīties un analizēt cita uzņēmēja situāciju. Tā kā tā ir bezmaksas palīdzība, komunikācija nav tāda kā ar klientu. Kad jaunam uzņēmējam jāmeklē mentors? Parasti to dara, ja uzņēmējs nonācis situācijā, kad īsti nezina, kā virzīties uz priekšu. Viņš sajūtas gluži kā tumšā telpā, kustoties uzgrūžas priekšmetiem, varbūt pat savainojas. Tad, visticamāk, ir vajadzīgs kāds, kas palīdzētu atrast gaismas slēdzi, sajūst laukumu, gūt spēku drosmīgākiem soļiem.

Manai pieredzes pārņēmējai lielais mērķis bija skaidrs – ekoloģiskas kosmētikas ražošana Latvijā. Viņa zināja, ko grib. Un tas ir uzteicami. Bet kā to realizēt? Gājām pa posmiem no vīzijas līdz reālam izpildījumam, stāstam, zīmolam, izjūtām, kādām jābūt, lai šo produktu pirktu. Mums saskanēja arī citās jomās – mentālā un psiholoģiskā. Bija līdzīgs pasaules uzskats, vērtību sistēma un dzīves temps. Visas izrunātās lietas tika zibenīgi realizētas.

Pieredzes pārņēmējai bija pozitīva apņemšanās sasniegt mērķi, arī kapacitāte, spējas darīt, fantastisks uztveres ātrums. Biznesā ļoti svarīga ir vēlme sasniegt mērķi, saskatīt to pat tad, kad citi saka: «Traka! Kāda mums ir pirktspeja! Neizdosies!» Ja ir ideja, kas nes kā vilnis, jāstrādā, cik labi vien tas iespējams, un viss izdosies.

Mans mērķis bija iedrošināt pieredzes pārņēmēju ambiciozākam solim, nekā viņa pati to sākumā bija iedomājusies. Mentoram šīs ambīcijas jāstiprina. Kāpēc ražot tikai Latvijai? Jāiedrošina domāt par Baltiju un pat par Āziju.

Ambīcijām jābūt jau pašā sākumā. Iekustinot lielāku enerģiju, radīsies apjomīgākas idejas. No mazas, mīļas firmiņas var izveidot lielāku uzņēmumu ar pārstāvnīcībām citās valstīs.

Vēl mentors pieredzes pārņēmējam var radīt ambīcijas par produkta cenu. Produktam ir jānosaka īstā cena. Uzņēmējam nevajag būt pārlietu pieticīgam – sak, ko nu es, vai tad mans produkts ir tik vērtīgs? Mēs esam ļoti inovatīvi un pasaules kontekstā varam ražot kvalitatīvus produktus. Un to cena jānosaka atbilstoši kvalitātei. Svarīgi ielikt produktu īstajā segmentā. Tāpēc labi, ka jau sākumā uzņēmējs visu ir izdomājis un izanalizējis.



FOTO NO BIEDRĪBAS LIDERE ARHĪVA

GUNTA BRŪMANE

**SIA BURDAS SALONS. UZŅĒMUMS DIBINĀTS
1999. GADA 27. SEPTEBRĪ**

Mazumtirdzniecība un vairumtirdzniecība: izdevniecības *Verlag Aenne Burda* žurnāli un piegrieztnes; Šveices koncerna *BERNINA* tehnika: šujmašīnas, izšūšanas mašīnas un overluki; šūšanas, konstruēšanas un rokdarbu skola *Burda Rīga*; individuāla un mazsēriju apģērbu izgatavošana, tirdzniecība; apģērbu un aksesuāru pārdošana salonā *Burda*.

Jebkurš ātrais ir rezultatīvāks par prātīgo un lēno, – ir pārliecināta radioinženiere Gunta Brūmane, kas nu jau deviņpadsmit gadu saistīta ar Burdu. Par mentoringu viņa bija dzirdējusi, bet vairāk sāka interesēties brīdī, kad izstrādāja maģistra darbu pedagogijā. Tikšanās ar Aivu Viksnu pamudināja iesaistīties mentoringā.

Uzņēmēji laika gaitā sistematizē un optimizē savu biznesu, vadoties pēc savas personīgi iegūtās pieredzes. Šī pieeja raksturīga uzņēmumiem, kuri darbojas ilgtermiņā. Jaunajam uzņēmējam parasti nav skaidras biznesa struktūras.

Viņam ir ideja. Tā vispirms jāiznēsā, bet patiesībā galvenais uzdevums ir uzturēt vīzijas attīstību. Pats pirmais – tai jāpieliek klāt ekonomiski analītiskas tabulas. Mana pieredzes pārņēmēja ir talantīga, ar precīzu vīziju. Viņai piemīt patiesa mērķtiecība un iekšēja enerģija. Galvenais viņai ir kvalitāte. Kristīne ir tik pievilcīga kā cilvēks, ka mūsu sadarbība izveidojās acumirkli. Viņa apglezno traukus, gatavo suvenīrus gan ar Latvijas simboliku, gan veltītus hokeja komandai *Dinamo Rīga*. Viņas bizness saistīts ar dāvanu iesaiņošanu, trauku apgleznošanu, rotu darināšanu. Svarīgākais, lai viņa apjauš, ka viena pati nevar izdarīt visu. Jāmeklē iespēja piesaistīt cilvēkus, kas var darīt darbu, kamēr pati ģenerēs idejas. Pozitīvais ir tas, ka viņa ir ļoti organizēta, attīstās vairākās jomās, tāpēc man ir interesanti viņu iesaistīt arī savā biznesā. Mēs tiekamies katru nedēļu. Vēlamies veidot jaunu projektu – Latvijas talantīgo mākslinieku darbnīcu, kur Kristīni redzu kā galveno menedžeri. Jaunam uzņēmējam atbalsts ir ļoti nozīmīgs. Viņam vajadzīgi cilvēki, ar kuriem konsultēties. Tāpat būtu noderīga arī finansiāla palīdzība. Svarīgi, lai jaunais uzņēmējs netiek apmānīts, lai neuzticības un sliktas informācijas dēļ nav stresa. Mana paaudze biznesā ienāca ar citu domāšanu nekā šodienas jaunie. Tagad jaunajai paaudzei jau ir attīstīta biznesa domāšana. Ekonomikas ministrijai būtu jāpievērš liela uzmanība mentoringam. Šis jautājums ir ļoti būtisks. Mentoringa programmai nepārtraukti jābūt ministrijas darba kārtībā. Ar mentoriem jārunā, par viņiem jāraksta, jāinformē par šo kustību. Mentors ir atbildīgs par jauno uzņēmēju. Un tas ir ļoti nozīmīgi. Kopš esmu mentore, esmu kļuvusi disciplinētāka, esmu arī ieguvusi netiešu savas darbības vērtētāju. Tas viss ir sasaistījies kopā: darba organizēšana, darba stils, solījumu pildīšana, jauni kontakti, idejas. Pieredzes pārņēmēju nevajag steidzināt, nevajag uz to skatīties tā: mums ir tikai 30 minūtes vai tikai stunda. Jāvaida samērā brīvai gaisotnei. Taču jaunam uzņēmējam jāzina, ko viņš vēlas, mentors nevar viņu katru rītu modināt, ja viņš pats nevēlas celties. Un vēl – vajag sevi izmēģināt dažādos virzienos un jomās, jo pēc tam var tikai nožēlot, ka pārlieku lielās apdomības dēļ jaunībā nav izmēģinātas dažādas atšķirīgas lietas. Mentoram to nevajadzētu bremsēt, jo jaunajiem ir jāriskē.

Burdas salons



FOTO NO JĀNĀ GREDZENA PERSONĪGĀ ARHĪVA

JĀNIS GREDZENS

**ORGANIZĀCIJAS ATTĪSTĪBAS CENTRS SPRING VALLEY.
UZŅĒMUMS DIBINĀTS 2003. GADA 25. MARTĀ**

Biznesa konsultācijas un apmācība.

Jānis Gredzens uzskata, ka dalīšanos savā pieredzē un jaunas pieredzes gūšanu precīzi var raksturot ar Raiņa vārdiem: «Gūt var dodot, gūt var ņemt, dodot gūtais neatņemams.» Arī Jānis, dodot citiem, gūst papildu enerģiju un jaunas idejas sev. Reizēm viņš mēģina pierunāt savu pieredzes pārņēmēju izmēģināt kādu neprātīgu ideju, par kuru arī pašam nav simtprocentīgas pārliecības, ka tā, kā saka, aizies. Jānis ir pārliecināts, ka mentoringa projekta laikā var izmēģināt ko jaunu un ka nekļūdās tikai tas, kas neko nedara.

Kad pats uzsāku biznesu, labprāt būtu saņēmis kādu ieteikumu vai padomu no pieredzes bagātāka uzņēmēja. Dažkārt gan šķita, ka vienkāršāk ir mācīties no savām kļūdām, jo tas ir daudz iedarbīgāk nekā klausīšanās citos. Taču, satiekot cilvēkus, kas bija nolēmuši kļūt par uzņēmējiem un mainīt savu statusu no darba ņēmēja uz darba devēju, manī radās vēlme palīdzēt.

Man ir bijušas vairākas pieredzes pārņēmējas, un pārsvarā viņām bija grūtības apzināties sava darba reālo vērtību, citiem vārdiem sakot, noteikt produkta vai pakalpojuma cenu. Vēl, sākot uzņēmējdarbību, reizēm traucē pašapziņas trūkums un nepietiekama pārliecība par saviem spēkiem. Kad cilvēks izveido savu uzņēmumu, ir jāiemācās nodalīt divus jēdzienus: «es» un «uzņēmums». Arī finansiāli jaunais uzņēmējs vairs nav atbildīgs tikai par sevi un savu algu, viņam ir jā rūpējas par uzņēmuma tēlu, klientiem, darbiniekiem.

Pieredzes pārņēmējiem reizēm pietrūkst drosmes kaut ko radikāli mainīt savā līdzšinējā darbībā. Taču pārsvarā jau vairākumam no mums pirmā reakcija uz krasākām pārmaiņām ir noliegums, tikai vēlāk, apdomājot visus «par» un «pret», jaunais vairs nešķiet neiespējams. Uzņēmējiem ir svarīgi ne tikai «apdzēst ikdienas ugunsgrēkus», bet arī atrast laiku padomāt par iespējām kādus savus pienākumus deleģēt, veikt uzņēmuma stratēģisko plānošanu un citus būtiskus darbus, kas vērsti uz uzņēmuma ilgtermiņa attīstību.

Mentoram jābūt padomdevējam, kas palīdz pieredzes pārņēmējam virzīties uz priekšu, attīstīt idejas. Taču viņam nevajadzētu justies kā ekspertam visos jautājumos, jo tas, kurš zina visu, tā pa īstam nezina neko... Visvairāk mēs iemācāmies tieši strādājot, mēģinot ko jaunu. Tas nozīmē iziet no savas komforta zonas un pastaigāt pa riska zonu. Mentors nedrīkst būt tas, kurš spiež visu darīt pēc savas pieredzes. Pieredzes pārņēmējam jā saglabā pārliecība, ka lēmumi, kas ietekmē viņa uzņēmumu, ir tikai un vienīgi viņa izvēle. Mentora piedāvātie racionālie argumenti, skaitļi, dažādi finanšu rādītāji ir tie, ar kuriem var atturēt pieredzes pārņēmēju no kļūdainu lēmumu pieņemšanas.

Jebkura uzņēmēja darba pamats ir tieši saistīts ar sava uzņēmuma darbības plānošanu gan īstermiņā (šodien), gan ilgtermiņā (gads un vairāk). Tam tad arī tiek pakārtota visa uzņēmēja dzīve.

Mentoringa kustība ir viens no veidiem, kā turpināt attīstīt uzņēmējdarbību, iedrošināt cilvēkus pieņemt savā dzīvē radikālus lēmumus un kļūt par uzņēmējiem.



FOTO NO BIEDRĪBAS LIDERE ARHĪVA

GAĻINA DRIVINIECE

**SIA DAIĻRADE RC. UZŅĒMUMS DIBINĀTS
1995. GADA 8. JŪNIJĀ**

Lietišķo un prezentācijas priekšmetu ražošana no dabiskas ādas, metāla, koka un tekstila (karogi, vimpelji, karogu kāti), mēbeles pēc pasūtījuma.

Gaļinas Drivinieces pieredze ražošanā un tās vadīšanā krāta kopš 1971. gada, turklāt visās jomās – sākot no konstruktora darba un tehnoloģijām un beidzot ar tirgus izpēti, produktu pētīšanu un preces realizāciju. Taču viņai nekad nav bijusi vēlme savas zināšanas un pieredzi paturēt tikai sev. Daloties viņa gūst morālu gandarījumu – kas gan cits, ja ne viņa un viņai līdzīgie palīdzēs jaunajiem uzņēmējiem viņu biznesa pirmsākumos.

Mans pirmais mentoringa projekts nebija pārāk veiksmīgs, jo pieredzes pārņēmēja mainīja idejas, projektus un īsti nesaprata, ko vēlas. Otrā meitene jau pašā sākumā šķīta radniecīga man, jo darina rotas. Viņai, iesaistoties programmā, bija precīzs darbības un mērķu apraksts. Tas iesācējai ir pietiekami daudz. Meitene ir komunikabla, uzklausa un ātri saprot. Parasti tiekamies kafējnīcā, atrodam klusu stūrīti un intensīvi strādājam kādu pusotru stundu. Mūsu tikšanās ir tematiskas. Pirmā bija par to, kā veidot tāmi, noteikt produkta cenu. Kad visu sarēķinājām, cena iznāca tuvu tai, par kādu viņa rotas pārdod. Meitene ir uz pareizā ceļa, jo visas izejvielas ir dokumentāri apstiprinātas, tām ir zināma izcelsme. Tāpat esam runājušas, ka cenā jāiekļauj sava darba alga, par to, kā to aprēķināt.

Nākamā tikšanās bija veltīta produkta pārdošanai. Izpētījām pavadzīmes. Kādu dokumentāciju veikt, ja rota atstāta veikalā tikai paraugam, un kādu – ja realizācijai? Runājām par stingrās uzskaites kvītīm.

Nākamais posms – preces noformējums. Mana pieredzes pārņēmēja ir ļoti aktīva, viņa apmeklē kursus, nepārtraukti mācās. Tomēr laiku pa laikam jauniešiem vajadzīgs uzmundrinājums, kas pavirza uz priekšu.

Nesen Tirdzniecības un rūpniecības kamerā tikos ar Austrālijas Goda konsulu. Viņš teica: «Katra latvieša pienākums ir būt turīgam.» Un mans pienākums ir palīdzēt, lai tā būtu. Man šķiet, ka visiem būs labāk, ja jaunatne Latvijā veidos savus uzņēmumus, kaut vai nelielus. Tā ir neliela daļa no Latvijas labklājības, bet tomēr... Un kas tad cits jaunajiem palīdzēs, ja ne mēs.

Mana pieredzes pārņēmēja ir ļoti noslogota un daudz strādā. Dažkārt šķiet, ka viņai visa kā ir par daudz un viņa sevi vēl tikai meklē. Taču tad mēģinu atcerēties, kāda pati biju viņas vecumā, cik daudz strādāju un mācījos. Mentoram nevajag darīt jaunā uzņēmēja vietā, bet pateikt un pārbaudīt gan derētu. Taču mentors nedrīkst būt vīzdegunīgs un teikt: «Vai tad tu nezini?» Visi nav ģēniji. Mēs katrs reiz sākām un joprojām mācāmies. Pieredzes pārņēmējam cenšos izklāstīt savu viedokli, pasaku, kas patīk, kas ne, kā man liktos labāk, bet mans viedoklis nav dogma.

Lai kā reizēm iet, depresijai nedrīkst ļauties. Tad kaut kas radikāli jāmaina. Lai cik smagi, izeja jāatrod, tā vienkārši ir jāmeklē. Pēc citu lēmumiem jau mēs nevaram dzīvot, pašam jāanalizē, jāpielāgo savai dzīvei, jāzina, ko spējam un ko nespējam pacelt.





FOTO NO INETAS BĒRZIŅAS PERSONĪGĀ ARHĪVA

INETA BĒRZIŅA

**SIA RADOŠĀ KOMPĀNIJA DIVI L. UZŅĒMUMS DIBINĀTS
2004. GADA 25. OKTOBRĪ**

Specializēti ziemas dārzi, stiklotas alumīnija un PVC konstrukcijas.

Ineta Bērziņa saprot, ka katrā situācijā ir nepieciešama atšķirīga rīcība. Viņa pieder pie cilvēkiem, kas mīl darīt darbu pamatīgi, sākt no nulles un pati iziet cauri visam procesam. Viņai patīk radikāli mainīt lietas, lai būtu iespēja uzzināt un iemācīties ko jaunu. Viņa cenšas būt maksimāli godīga un neizlikties. Ineta ir aizrāvusies ar sportu, un sportiskais gars palīdz ne vien pašas biznesā, bet arī dalīties pieredzē. Mentoringa programmā viņa iesaistījies pirmo reizi.

Kļūstot par mentori, lielākā motivācija bija iespēja iepazīties ar jaukiem, uzņēmīgiem cilvēkiem, uzzināt ko jaunu par pilnīgi cita virziena biznesu un sniegt pozitīvas emocijas jaunajiem uzņēmējiem. Mēs visi esam sākuši savu biznesu no nulles, un mums būtu ļoti gribējies, lai tajā laikā, kad paši sākām biznesu, kāds pateiktu kaut vai labu vārdu.

Mani pieredzes pārņēmēji ir jauki, erudīti cilvēki, kas ļoti daudz paši saprot un dara. Vienīgi viņiem, tāpat kā lielākajai daļai jauno uzņēmēju, ir tā pa īstam jānotic sev. Domāju, ar laiku šī ticība kļūs aizvien stiprāka. Mēs sazinājamies ar e-pastu, telefonu starpniecību, tikāmies klātienē. Jaunieši ļoti daudz darīja paši. Inārai un Mārtiņam biznesa ideja bija ar radošu piesitienu, un mums uzreiz radās sapratne. Padomu viņi meklēja, kad radās kāds jautājums par grāmatvedību, lietvedību vai juridiskām niansēm, taču drīz vien sapratām, ka mums patīk runāties arī par citiem jautājumiem.

Ināra un Mārtiņš ir ļoti pozitīvi cilvēki. Un tas ir galvenais! Pozitīva ir gan viņu ideja, gan attieksme. Viņi ir ļoti gudri jaunieši, un viņiem ir daudz ideju, tikai pietrūkst finanšu, lai tās visas realizētu un sasniegtu savus mērķus, kā tas ir lielākajai daļai jauno uzņēmēju. Finansējums bieži vien ir lielākais klupšanas akmens jaunu uzņēmumu dzīvotspējai. Būtu jauki, ja mūsu valstī varētu saņemt reālu finansiālu atbalstu labām idejām.

Lai palīdzētu jaunajiem uzņēmējiem, mentoram pirmām kārtām jābūt vienkārši labam cilvēkam: pozitīvam, atsaucīgam, gudram, ar labu humora izjūtu un vismaz nelielu pieredzi biznesa vadīšanā. Par mentoru noteikti nevar būt savtīgs cilvēks.

Darbodamās kā mentore, esmu tikai ieguvusi. Vispirms jaukus draugus, esmu cēlusi savu pašapziņu, jo mentoringa programma man likusi saprast, ka ne viss ir tik melns, kā to mālē.

Pieredzes pārņēmējs mentoru parasti meklē tad, ja viņam ir laba ideja biznesam, bet viņš nespēj pārvarēt neziņu un bailes to realizēt. Ir vajadzīgs kāds, kas novērtē ideju, paskatās uz to it kā no malas.

Man prieks, ka šajā krīzes laikā ir cilvēki, kas ceļas un iet.





FOTO NO BIEDRĪBAS LIDERE ARHĪVA

IVONNA KEZBERE

SIA ULANDA. UZŅĒMUMS DIBINĀTS

1998. GADA 5. JŪNIJĀ

**SIA CEĻOJUMU AĢENTŪRA SPĀRE. UZŅĒMUMS
DIBINĀTS 2005. GADA 25. JANVĀRĪ**

Viesnīca, boulings, tūrisms.

Labo paraugu, kā palīdzēt jaunažiem uzņēmējiem, Ivonna Kezberē redzēja Aivā Viksnā un atcerējās, kā pati savulaik uzsāka biznesu. Viņa saprata, ka vēlas būt mentore, un nu jau viņai ir bijuši četri pieredzes pārņēmēji. Ivonna apzinājās – ja pašas biznesā viss ir sakārtots, jāpalīdz citiem. Viņas pārliecība: jo vairāk cilvēkiem būs interesants darbs, jo viņi būs veiksmīgāki, jo labāku vidi radīsim sev apkārt. Tas jau ir skatiens nākotnē.

Sākumā daži pieredzes pārņēmēji neprata noformulēt savus mērķus, uzdeva dažādus jautājumus, un es palīdzēju viņiem saprast, kas ir galvenais un būtiskākais, ko viņi grib no programmas. Pamatā viņi to jau zināja, tikai vajadzēja palīdzēt viņiem sakārtot domas. Jau pirmajā reizē ar visiem radās lielisks kontakts. Mēs izrunājām, ko katrs gribam sagaidīt no tikšanās reizēm un kādam jābūt galarezultātam. Mērķtiecīgi uz to gājām. Pozitīvi ir tas, ka pieredzes pārņēmēji ir uzņēmīgi un grib veidot savu biznesu. Kāpēc viņi meklē palīdzību? Kaut kā jau pietrūkst katram. Vienam tā ir pārliecība par saviem spēkiem, citam varbūt nav tik plašs redzējums uz savu nākamo biznesu kopumā. Bez profesionālas palīdzības būtiska ir arī vienkārša uzmundrināšana, ir svarīgi pateikt, ka viņš var to izdarīt.

Uzņēmējdarbība ir nepārtraukti jauni projekti, jauni sadarbības veidi, biznesa paplašināšana. Varbūt tas ir pat labi, jo nav laika prātot un reāli domāt, kam tas viss šodien vispār ir vajadzīgs.

Mentoram jābūt uzņēmīgam cilvēkam, pārliecinātam par sevi. Viņš nedrīkst baidīties atdot labas idejas un domāt, ka audzina konkurentu. Mentors nevar būt sevi noslēdzies. Viņam jāprot komunicēt ar cilvēkiem, viņa biznesam jābūt sekmīgam, vārdu sakot, viņam jābūt profesionālim savā jomā. Mentoram nevajag diktēt pieredzes pārņēmējam savas idejas un noteikumus, jo jaunais uzņēmējs savu biznesu veidos pats, nepieciešams vienīgi palīdzēt ielikt stingru pamatu, jo visu mūžu jau neviens nestāvēs blakus. Pieredzes pārņēmējam jābūt spējīgam pašam turpināt iesākto.

Tieši tāpēc mēs pārrunājam dažādus veiksmīgus un ne tik veiksmīgus piemērus, lai pieredzes pārņēmēji redz, kā nevajag darīt, un lai paši rūpīgi padomā, pirms kaut ko izlemj. Pieredzes pārņēmējam ir reāli jāredz, ka ne viss iepļānotais simtprocentīgi izdodas. Taču, neskatoties uz to, ka kāds plāns vai projekts neīstenojas, dzīve turpinās. Tāpēc vien nav jāapstājas un jāslēpjas no cilvēkiem, un jādomā: «Ai, kāds es esmu neveiksminieks!» Arī dzīve tāpēc nav radikāli jāmaina. Dažkārt gan jāapstājas un jāpadomā. Labi, ja tādos brīžos redzeslokā nonāk kāda interesanta grāmata.

Darbodamās kā mentore, esmu tikai ieguvusi. Ko? Informāciju par atšķirīgiem biznesa veidiem, jo iedziļinos pieredzes pārņēmēju biznesā, kontaktus ar interesantiem cilvēkiem – pieredzes pārņēmējiem, esmu uzklaušijusi dažādus viedokļus.





FOTO NO SARMAS MATEIKAS PERSONĪGĀ ARHĪVA

SARMA MATEIKA

**SIA BŪVSEVISS ROJA. UZŅĒMUMS DIBINĀTS
1996. GADA 26. AUGUSTĀ**

Būvmateriālu, saimniecības preču tirdzniecība, viesnīcas pakalpojumi un telpu īre.

Sarma Mateika mentoringa programmā darbojas kopš 2005. gada un nu ir mentore jau trešajai pieredzes pārņēmējai. Pirmā bija Iveta. Brīdī, kad Sarma saprata, ka pašas biznesa lietas ir sakārtotas, arī sev atvēlamais laiks saplānots, viņai radās vēlme nodot kādam savu uzkrāto pieredzi, lai atvieglotu viņa ikdienu un darba soli.

Palīdzēt pieredzes pārņēmējai mani motivēja kādreiz pašas zaudētais laiks biznesā. Savulaik es to iztērēju, risinot dažādas darba problēmas, es šo laiku pazaudēju un atņēmu ģimenei, sev kā sievietei. Man nebija gatavu receptšu biznesā, nebija gatavas sistēmas un grafiku, nebija, kas dod padomu un dalās pieredzē. Velējos, lai mana pieredzes pārņēmēja ir veiksmīga visās jomās.

Manas pieredzes pārņēmējas labi zināja, kas ir viņu problēma, spēja to noformulēt. Līdz ar to sadarbība ritēja ļoti raiti. Viņas bija atklātas, un es ar patiesu prieku palīdzēju un sekoju līdzī notikumu gaitai, mudināju domāt, analizēt, izdzīvot procesus. Iepriecināja pieredzes pārņēmēju pozitīvā atklātība un vēlme sasniegt savus mērķus, neatlaidība un enerģija, optimisms. Taču viņām trūka cilvēka, kas apstiprinātu, ka viņas domā pareizi, kas pateiktu: «Jā, tu esi uz pareizā ceļa. Ej un dari!» Visbiežāk pieredzes pārņēmējas neieklās savā sirdsbalsī, kas viņas ved pareizajā virzienā. Un tā ir kļūda. Pēc tam viņas atzīst: «Jā, es jau zināju, ka man vajadzēja to izdarīt.» Tāpēc vienmēr jautāju: «Ko saka tavs iekšējais es?» Pieredzes pārņēmējas ļoti baidās kļūdīties.

Pirms pieredzes pārņēmēja gatavojas pieņemt kādu lēmumu, kas man neliekas pārāk labs, mudinu paskatīties uz sekām, kas izriet no šāda lēmuma. Uzdodu jautājumu: «Ko tu no tā iegūsi?» Esmu atklāta un tieša atbildēs, ja ir tāda situācija. Tāpat dalos arī savās neveiksmēs, jo tikai tā mēs kļūstam stiprāki, tikai tā mēs viens otru pasargājam šajā dzīvē.

Mentoram no sirds jāvēlas nodot pieredzes pārņēmējam to pieredzi un zināšanas, ko viņš pats ieguvis. Jāprot arī prasīt atbildību par to, ko pieredzes pārņēmējs ir solījis izpildīt un paveikt sadarbības laikā. Jābūt atklātam un jāprot glabāt noslēpumus, kurus pieredzes pārņēmējs uzticējies. Manuprāt, arī programmai beidzoties, vajadzētu saglabāt labas attiecības.

Visā, kas ir noticis un notiek, jāskatās pozitīvais, no tā jāņem līdzī labais. Katra situācija, notikums ir īpašs un unikāls – otra tāda nebūs. Nekas nenotiek tāpat vien. Pateicoties mentoringam, esmu ieguvusi jaunus draugus, zināšanas, iespējas un citu skatījumu uz lietām. Mentores darbs arī man ir daudz devis, jo ieguvu prasmi kontaktēties, kļuva brīvāka, atraisītāka diskusijās ar citiem cilvēkiem. Zuda kautrīgums uzdot jautājumus, kas arī mani interesē.

Nav gatavas receptes, kā būt veiksmīgam, atliek tikai darīt. Viss sākas no manis pašas.





FOTO NO RŪTAS LŪSES PERSONĪGĀ ARHĪVA

RŪTA LŪSE

**ORGANIZĀCIJAS ATTĪSTĪBAS CENTRS SPRING VALLEY.
UZŅĒMUMS DIBINĀTS 2003. GADA 25. MARTĀ**

Biznesa konsultācijas un apmācība.

Rūta Lūse par mentori kļuva pirms aptuveni pieciem gadiem. Viņai ir divi pieredzes pārņēmēji. Šajā laikā viņa pati ir ieguvusi uzticamus biznesa partnerus un draugus, pārlicību par savām spējām būt noderīgai citiem, lepnumu par savu ieguldījumu kādā veiksmes stāstā, kas turpinās. Rūta uzskata, ka mentoringam jāvelta pietiekami daudz laika, tāpat mentoram nepieciešama pacietība un pašdisciplīna, šis process nedrīkst būt sasteigts, nervozs un nesistemātisks, pretējā gadījumā tam nav nozīmes. Rūtas izpratnē mentors nav goda nosaukums, šis darbs uzliek lielu atbildību. Šajā kustībā nevar iesaistīties, neizprotot tās mērķus un sagaidāmos rezultātus.

Tā jau nenotika, ka pēkšņi nāca atskārsme: esmu gatava palīdzēt iesācējam biznesā! Darbojoties *Līderē*, biju klāt mentoringa kustības iedibināšanā mūsu valstī, tāpēc piedalīties pirmajā programmā šķita tikai dabiski. Pieredzes nodošana lielā mērā saistījās ar manu ikdienas darbu, jo esmu organizāciju attīstības konsultante. Iesaistoties mentoringa programmā, mana motivācija bija vēlme redzēt, kā, cik ātri veidojas jauns uzņēmums, ar kādām grūtībām tas saskaras, kādas veiksmes piedzīvo, kas ir virzošie vai kavējošie faktori uzņēmējdarbības veidošanas sākumposmā, kādas kompetences un kvalitātes ir svarīgas jaunajam uzņēmējam. Tā bija arī vēlme pārbaudīt savu varēšanu kā konsultantei un mentorei. Pieredzes pārņēmējs labi saprata, ka ar mentora atbalstu iespējams virzīties uz priekšu ātrāk, izvairīties no nevajadzīga laika un materiālo resursu patēriņa. Mēs sapratāmies no pirmā skatienu. Tieši sapratne pārī ir vissvarīgākā, lai sadarbības gaitā veidotos atklāta savstarpējā komunikācija un uzticība, lai varētu pārrunāt visdažādākos jautājumus. Jauno uzņēmēju lielākais trūkums ir pārāk liela emocionālā uzticēšanās klientiem un citiem apkārtējiem, pārāk liela darbu un atbildības uzņemšanās uz sevi, nespēja tos deleģēt citiem.

Kāpēc pieredzes pārņēmēji meklē mentoru? Tam ir vairāki iemesli: cilvēks vēlas darboties uzņēmējdarbībā, bet nav pietiekamu zināšanu, kā to darīt; jaunajam uzņēmējam ir skaidrs, kā veidot savu biznesu, taču vajadzīgs plecs drošībai; uzņēmējs ir veiksmīgs, bet viņam ir vēlme attīstīties ātrāk, nepieciešams ģenerēt jaunas idejas; mazi uzņēmumi grib apvienoties; uzņēmums meklē jaunus tirgus; uzņēmums strauji attīstās, tāpēc nepieciešams sakārtot procesus, procedūras, attīstīt personālu. Mentoram jābūt spējīgam dalīties savā pieredzē, un tas nozīmē ne tikai labi pārzināt dažādas biznesa procesu un norišu peripetijas, bet arī ļoti labas komunikācijas prasmes, spēju izprast cilvēka un grupas uzvedības psiholoģiskos aspektus.

Mentoram nevajadzētu būt viszinim, augstprātīgam, priekšā teicējam. Protams, reizēm ir vēlme kaut ko izdarīt pieredzes pārņēmēja vietā, sākt risināt viņa problēmas, izteikt savus spriedumus, pieņēmumus un secinājumus. Kopš esmu mentore, esmu sapratusi, ka viss ir iespējams, ja ir skaidrs mērķis, apņēmība un vēlme mācīties. Un atkal apstiprinājās atziņa: lai gan nauda ir svarīga biznesa uzsākšanai un peļņa ir viens no uzņēmuma biznesa mērķiem, tikpat svarīgas ir morālās vērtības un uzticamība attiecībās.

Spring Valley

Organizācijas attīstības centrs





Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra
Investment and Development Agency of Latvia

Pērses iela 2, Rīga, Latvija, LV-1442
Tālr. +371 67039499
Fakss: +371 67039401
E-pasts: liao@liao.gov.lv
www.liao.gov.lv
www.exim.lv

Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra (LIAA) Inovatīvas uzņēmējdarbības motivācijas programmas ietvaros piedāvā iepazīties ar labās prakses piemēriem mentoringā. Uzsākot uzņēmējdarbību, finansiālais atbalsts idejas īstenošanai ir tikpat svarīgs kā pieredzējuša eksperta padoms. Mentoringa ir instruments, ar kura palīdzību šāds atbalsts tiek sistemātiski nodrošināts.

LIAA ir LR Ekonomikas ministrijas pārraudzībā esoša valsts iestāde. LIAA pakalpojumu klāsts ir ļoti plašs – sākot ar informāciju par uzņēmējdarbības uzsākšanu, dažādām valsts atbalsta programmām un finansējuma piesaistes iespējām un beidzot ar atbalstu uzņēmējiem, kas vēlas uzsākt eksportu un meklē sadarbības partnerus ārvalstīs.

LIAA ir izveidojusies kā pasaulē konkurētspējīga organizācija, kas spējusi Latvijai piesaistīt desmitiem miljonu latu tiešo ārvalstu investīciju, radīt eksporta darījumus par vairākiem desmitiem miljonu latu un izveidot simtiem jaunu darba vietu.

Tāpat ar LIAA atbalstu ir veicināta industriālo parku izaugsme, jaunu pētniecisko laboratoriju izveidošana un sadarbība tehnoloģiju pārneses jomā.

2005. gadā LIAA kā vienīgā valsts institūcija Latvijā saņēma visaugstāko starptautisko sava darba profesionālās kvalitātes novērtējumu – Pasaules Investīciju aģentūru asociācija (WAIPA) atzina LIAA par labāko investīciju aģentūru Centrālajā un Austrumeiropā, piešķirot LIAA pasaules klases aģentūras (*World Class Agency*) statusu. Šis statuss ir iegūts sīvā konkurencē starp 164 investīciju un attīstības aģentūrām visā pasaulē.

Ikviens interesents ir laipni gaidīts LIAA Klientu apkalpošanas nodaļā. Klientu apkalpošanas speciālisti piedāvā plašu un daudzpusīgu informāciju par uzņēmējdarbības uzsākšanu, iespējām realizēt investīciju projektus, kā arī sniedz palīdzību ārējās tirdzniecības veicināšanai un konsultācijas par atbalsta saņemšanu LIAA administrētajās valsts atbalsta programmās.




IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ!

Inovatīvas uzņēmējdarbības motivācijas programma



EIROPAS SAVIENĪBA



 **Inovatīvas uzņēmējdarbības
motivācijas programma**

Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra
Investment and Development Agency of Latvia  **LIAA**