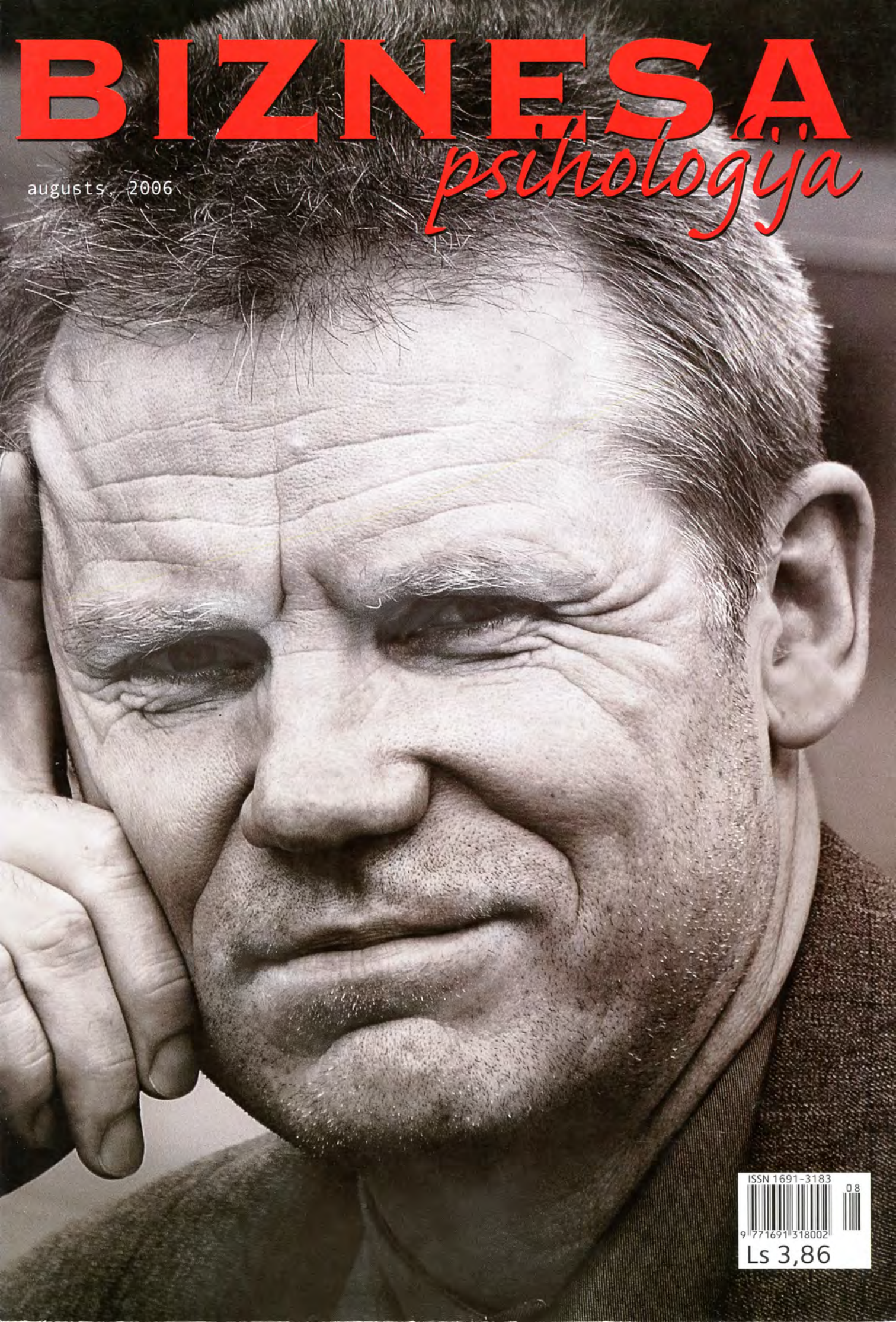
BIZNESA psihologija

augusts, 2006



ISSN 1691-3183
08
9 771691 318002
Ls 3,86

ISLANDE HOTEL

★ ★ ★ ★

TAVU SAPŅU SALA

Restorāns „Ziemeļblāzma"

Restorāns „Reikjavika"

205 labiekārtotas istabas

5 konferenču zāles

Rīga, Ķīpsalas iela 20

7608000

www.islandehotel.lv

reception@islandehotel.lv

Islande SPA Beauty&Wellness

Trenažieru zāle

Boulinga klubs „Islande"

SATURS

Katrā uzņēmumā savu psihologu! 4
Dzīvīgais uzņēmums 10
Lojalitāte – augstākā darba attiecību kvalitāte 16
Kompetenču modeļa praktiskais pielietojums menedžmentā 20
Telemārketings ir sērdienis vai tomēr tēva dēls? 22
Iepazīsimies - amata apraksts! 26
Izglītība dzīves garumā 36
Māksla iegūt naftu - no naftas iegūtā māksla 42
Ārējais izskats ir vizītkarte 46
Gaisā neviens vēl nav palicis 52
Jūrmalā finišē "Baltic Brend Formula 2006" 58
Būvēju savas mākslas māju 60
Jēdziena "vara" skaidrojums 66
Sapulču vadība 68
Sapulces produktivitāte 72
Atlūguma stāsts 74
Atlūguma stāsts: *komentārs* 79

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

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

Galvenā redaktore: Elga Zēģele
elga.zegele@saulesbite.lv
Literārā redaktore: Žanete Tauriņa
zanete@mits.lv
Mārketinga direktore: Agnese Rame
agnese.rame@saulesbite.lv
Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns
Fotogrāfs Matīss Zvaigzne

Redakcijas adrese: Ikšķile, Senatnes iela 1, LV 5052

Žurnālā publicētajos rakstos paustie uzskati ne vienmēr atspoguļo redakcijas viedokli.

Redakcija neuzņemas atbildību par reklāmas materiālu saturu un pareizrakstību.

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

Ja vēliaties žurnālā ievietot reklāmu, zvaniet: 29190055
Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus, zvaniet: 29229745
Drukāts: tipogrāfijā "Adverts"
2006 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfijā: Andris Lasmanis Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras viceprezidents, SIA "Andris" direktors
Foto M. Vanaga

© 2006 Biznesa Psiholoģija

Cienījamās lasītājas un godātie lasītāji!

Vai jums nav kabatā miežu grauds,
usnes sēkla?
Var iztikt arī ar suņuburkšķi,
jo man nav nekā.

Vienīgi vēlēšanās
kaut ko iedēstīt
melnā zemē,
sagaidīt ziedu.

Kas būs tālāk,
man nav ne jausmas.

Kaut kam jau ir jābūt,
Es jūtu
tikpat svēti, kā pasaules malu jūt,
jūt un zin,
ka pasaule – bezgalīga.

O.Vācietis

Žurnāla „Biznesa Psiholoģija" jūs neizklaidēs, bet celtsies sniegt atbalstu un idejas radības jautājumu risināšanai un mācīšanās attīstībai.

Ceroties uz sadarbību,
žurnāla galvenā redaktore
Elga Ķīsele

Esi sveicināts šajās lappusēs, cienījamais lasītāj!

Atverot šī izdevuma pirmās lappuses, Tu noteikti jautāsi, kādēļ atkal vajadzīga jauna lasāmviela, kuras mūsu Latvijā jau tā ir diezgan!

Jā, piekrītu, bet šī ilggadīgā (mūsuprāt) pasākuma mērķis ir ievest Tevi jaunā un aizraujošā lasīšanas procesā, kas radīs pārmaiņas Tavā un Tava uzņēmuma darbinieku dzīvē, veidos jaunas attiecības un ar jauniegūto pieredzi palīdzēs klūt citādam.

Ja Tu domā, ka vadība ir sociāls un līdz šim diezgan maz skaidrots fenomens, kas praktiski nepieciešams jebkurai darba grupai (vai ne arī ģimenei?), tad, lūdzu, dodies kopā ar mums tālākos vadības pētījumos, mācoties plānot, organizēt, veidot personālu, vadīt un arī kontrolēot.

Vadības jēdziena nozīme ir loti dažāda, - kopumā tā realizējas ārpus laika robežām, tā ir parādība, kas eksistē visās kultūrās un ir saistīta ar kultūras jēdzienu, kā arī šo jēdzienu atšķirīgi formulē zinātnieki un praktiķi.

Kā nozīmīgākās minamas pietiekami atšķirīgās vadības definīcijas iezīmes:

- Vadība kā grupu procesu viduspunkts,
- Vadība kā vadītāja personība,
- Vadība kā spēja vai māksla, kurai piemīt visdažādākie izpausmes veidi,
- Vadība kā ietekmes izpilde,
- Vadība kā rīcība vai attieksme,
- Vadība kā pārrunu un pārliecināšanas forma,
- Vadība kā varas attiecības,
- Vadība kā mērķa realizācijas instruments,
- Vadība kā savstarpējas mijiedarbības rezultāts,
- Vadība kā lomu atšķirība,
- Vadība kā struktūru ierosme.

Vadības dažādās teorijas attīstītās, pētot variablas un tiešā veidā savstarpēji ietekmīgas vadības jomas: vadības attieksmes, vadības personu iezīmes, varas pamats, grupas dinamika, vadības procesu strukturēšana un organizācijas struktūra.

Un vadības ideoloģijas pamatu veido pieci nozīmīgākie atzinumi:

- Vadība ir tādēļ, ka cilvēki vēlas būt vadāmi;
- Vadība ir tādēļ, ka cilvēkus ir jāvada;
- Hierarhija (svētā kārtība) ir universāls sociāls princips;
- Attīstību virza elite, tai ir jāsaka galavārds;
- Vadība ir funkcionāla.

Lai veidotu kopīgu domu par to, kā vadīt un attīstīt savu uzņēmumu, struktūru, grupu vai nelielu vienību, aicinām Tevi biznesa epifānijas atklāsmē, kuru Tu noteikti atradīsi jau šajās rindās!

Cieņā Žanete Šauriņa.

KATRĀ UZŅĒMUMĀ SAVU PSIHOLOGU!

Organizāciju psihologs Latvijā ir jauna profesija, bet viņa amats un loma uzņēmumā var būt visdažādākā, piemēram, personāldaļas vadītājs, organizācijas konsultants, personāla attīstības konsultants, mārketinga speciālists, sabiedrisko attiecību speciālists. Latvijas Universitātē organizāciju psihologiem mācību programma ir ļoti apjomīga. Viņi apgūst ne tikai dažādus psiholoģijas virzienus, bet arī ar uzņēmuma vadību, darba organizāciju un biznesa attīstību saistītus mācību priekšmetus.

PSIHOLOGS – profesijas apraksts

Darba saturs

(pēc Latvijas Profesiju klasifikatora)

Psihologi pēta cilvēku izturēšanos un garīgās norises, lai saprastu un izskaidrotu viņu rīcību, palīdz cilvēkiem izzināt sevi, skaidrāk saskatīt pārdzīvojumu un saskarsmes grūtību cēloņus un to risināšanas ceļus. Viņi palīdz cilvēkiem iemācīties efektīvāk izmantot savas spējas, iespējas, optimistiskāk raudzīties nākotnē. Psihologi, kas strādā ar personālu, nosaka darbiniekiem profesijā nozīmīgākās īpašības un komplektē darba kolektīvu. Psihologi var specializēties noteiktā darba jomā. Klīniskie psihologi pārsvarā strādā slimnīcās vai poliklīnikās un palīdz cilvēkiem garīgu un emocionālu traucējumu gadījumos. Šajā nolūkā klīniskie psihologi veic individuālo, ģimenes un grupu psihoterapiju. Skolu psihologi strādā mācību iestādēs, kur viņi, sadarbojoties ar skolotājiem un vecākiem, palīdz skolēniem mācību un uzvedības problēmu risināšanā. Organizāciju psihologi pielieto psiholoģiskas metodes personāla vadīšanas, koordinēšanas, uzņēmumu kultūras un iekšpolitikas jautājumu analizēšanā un risināšanā. Ņemot vērā profesionālo specializāciju, psihologi var strādāt bērnudārzos, skolās, slimnīcās, psiholoģiskās palīdzības centros, dažādās firmās un uzņēmumos, pašvaldībās, izglītības nodaļās, nodarbinātības dienestos. Psihologi var nodarboties ar pētniecisko darbu. Viņi var strādāt arī par sociālo un psiholoģisko zinātņu pasniedzējiem skolās, profesionālajās mācību iestādēs, augstskolās.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Saruna ar organizāciju psihologiem -
Marinu Ramatu, - „Lattelecom" personāla atlases speciālisti,
Kristīni Šneideri, - holdinga „Nordic Partners" Pārtikas grupas uzņēmumu personāla mācību un attīstības vadītāju,
Ingu Ezeru,- „Nelss" celtniecības materiālu tirdzniecības nozares personāla daļas vadītāju.

Marina Ramata „Lattelecom BPO" personāla atlases speciāliste	**Kristīne Šneidere** holdinga „Nordic Partners" Pārtikas grupas uzņēmumu personāla mācību un attīstības vadītāja	**Inga Ezera** personāla daļas vadītāja „Nelss" celtniecības materiālu tirdzniecības nozarē
Kur jūs ieguvāt organizāciju psihologa izglītību?		
Esmu beigusi Latvijas valsts Universitāti, iegūstot maģistra grādu organizāciju psiholoģijā. Man ir divas augstākās izglītības – krievu valodas filologs un psihologs.	Organizāciju psihologa kvalifikāciju ieguvu Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolā.	Latvijas valsts Universitātē ieguvu bakalaura un maģistra grādu.
Kādās darba vietās un kādos amatos esat strādājusi pēc studijām?		
Vairākus gadus nostrādāju Profesionālās izvēles karjeras centrā. Tur bija jāstrādā ar cilvēkiem, kuri gribēja mainīt nodarbošanos. Tā bija laba skola un gūto pieredzi izmantoju arī šajā darbā. "Lattelecom" sāku strādāt 2001.gadā personāla novērtēšanas un attīstības centrā par personāla atlases konsultanti. Šobrīd strādāju par personāla atlases speciālistu. Pašreiz mums ir 620 darbinieki un mēs esam 3 personāla cilvēki. Personāldaļas vadītāja, personāla konsultante un personāla attīstības speciāliste.	Pēc studijām strādāju SIA „Alter Ego" par psiholoģisko treniņprogrammu vadītāju un organizāciju konsultanti.	Savu profesionālo attīstību sāku kā personāla atlases konsultante un darbinieku psiholoģiskās novērtēšanas vadītāja personāla atlases un apmācības uzņēmumā "International Trendsetters", tad strādāju audita un konsultāciju firmā Deloitte & Touche (tagad Deloitte) kā reģionāla personāla daļas vadītāja, biju atbildīga par personāla vadību Baltijas valstīs un Baltkrievijā, pēc tam strādāju IT programmatūras attīstības uzņēmumā "Robertson & Blums Corporation" par reģionālo personāla direktori un biju atbildīga par personāla vadību 5 valstīs (Latvija, Krievija, Ukraina, Azerbaidžāna, Kazahija). Paralēli ikdienas darbam uzņēmumā vadu lekcijas Latvijas Universitātē, RSEBA un vadu biznesa seminārus par personāla vadības jautājumiem.

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

Cik ilgi strādājat šajā uzņēmumā?		
Piecus gadus	Šajā uzņēmumā strādāju kopš 2005. gada augusta.	Trīs gadus.
Vai, meklējot darbinieku šim amatam, vadība bija izvirzījusi prasību, ka jābūt cilvēkam ar organizāciju psihologa izglītību? Vai šī prasība ir ietverta amata aprakstā?		
Vadība bija izvirzījusi prasību, ka darbiniekam, kas ieņems šo amatu, ir jābūt augstākajai izglītībai sociālajās zinātnēs un ar zināšanām personālvadībā, organizāciju un sociālajā psiholoģijā, karjeras plānošanā. Viena no galvenajām prasībām bija tā, ka jābūt 2 gadu pieredzei personāla atlasē un konsultēšanā.	Augstākā izglītība (personāla vadība, psiholoģija, sociālais darbs) – šādas prasības attiecībā uz izglītību bija izvirzījis darba devējs, kas ir definētas arī amata aprakstā.	Domāju, ka nē.
Kādi ir Jūsu galvenie darba pienākumi un uzdevumi?		
Strādājot šajā amatā galvenie darba pienākumi ir: · Veikt *Excit* intervijas, lai noskaidrotu kadru mainības iemeslus; · Sadarbībā ar personāla attīstības speciālisti sekot darbinieku apmācībai - kā strādā iekšējie treneri, kādas ir apmācību vajadzības; · Organizēt darbinieku apmācību, izmantojot dažādu mācību firmu pakalpojumus; · Uzlabot mācību kvalitāti; · Risināt darbinieku motivēšanas jautājumus, · Risināt saskarsmes problēmsituācijas nodaļās; · Izvērtēt darbinieku karjeras izaugsmes un attīstības iespējas uzņēmumā. · Jauns virziens, kurā strādājam - pēctecība, lai darbinieki var viens otru aizvietot. · Noteiktā laikā atrast darbiniekus jaunu starptautisku projektu realizēšanai; · Organizēt apmācību jaunajiem darbiniekiem; · Atrast vadošos darbiniekus.	Galvenie darba pienākumi: · Koordinēt ikgadējo darba izpildes un personāla attīstības pārrunu procesu grupas uzņēmumos; · Veikt kompetenču novērtēšanu un nepieciešamās korektīvās darbības; · Izstrādāt programmas nepieciešamajai darbinieku iekšējai apmācībai un organizēt un/vai vadīt apmācību; · Veikt īstenotās apmācības efektivitātes mērīšanu; · Izstrādāt darbinieku apmierinātības un motivācijas programmas. Reizi gadā veikt darbinieku apmierinātības un motivācijas pētījumu; · Personāla attīstības plāna un budžeta izstrāde, kā arī izmaksu kontrole saskaņā ar noteiktajiem rādītājiem.	Mani darba pienākumi ir: · Personāla vadības sistēmu izstrāde, ieviešana un administrēšana; · Motivācijas un atalgojuma sistēmas izstrāde, ieviešana un administrēšana; · Darba snieguma novērtēšanas sistēmas izstrāde, ieviešana un administrēšana; · Mācību sistēmas izstrāde, ieviešana un administrēšana; · Personāla atlases un attīstības sistēmas izstrāde, ieviešana un administrēšana · Personāla izmaksu budžeta veidošana un administrēšana; · Kultūras maiņa un veidošana uzņēmumā, iekšējās komunikācijas attīstīšana; · Atbalsts vadībai visos ar personāla jomu saistītos jautājumos.

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1 Instrumentālā ražošana

Kā ikdienas darbā Jūs izmantojat savas organizāciju psihologa zināšanas?		
Visvairāk savas psihologa zināšanas izmantoju, sniedzot psiholoģisku atbalstu operatoriem un citām amatu grupām. Vadu seminārus par dažādām tēmām gan uz vietas, gan nodaļās, kuras ir izvietotas visā Latvijā. Mācību grupās pārrunājam aktuālus organizāciju psiholoģijas jautājumus. Nododu savu pieredzi kolēģiem, apmācot nodaļu speciālistus, kā veikt darbinieku atlasi. Individuāli konsultēju nodaļu vadītājus un grupu vadītājus, kā strādāt ar cilvēkiem. Piemēram, vienmēr aktuāls ir jautājums par konflikta situāciju risināšanu.	Organizāciju psihologa zināšanu pielietojums ikdienas darbā: · veidojot dažādu aptauju un pētījumu anketas, · sastādot pētījumu aprakstus, · vadot dažāda veida psiholoģiskās un vadības treniņprogrammas uzņēmumu darbiniekiem, · konsultējot struktūrvienību vadītājus dažādos vadības jautājumos.	Attiecību veidošanā, projektu izstrādē un ieviešanā, komunikācijas veidošanā un konfliktu risināšanā, stratēģiskajā plānošanā.
Vai Jūs jūtat savu ieguldījumu organizācijas attīstībā?		
Par to nekad nebiju domājusi. Daru savu darbu – atlasu darbiniekus, konsultēju, pēc tam izzinu, kādas prasmes vai saskarsmes lietas „klibo", tad izstrādāju, kā to novērst. Tas arī ir mans ieguldījums uzņēmuma attīstībā. Uzņēmums aug un strauji paplašinās, domāju, ka tas ir arī mans ieguldījums.	Tā kā strādāju uzņēmumu grupā un katram uzņēmumam ir sava attīstības stratēģija, savi vadības principi, tad mans ieguldījums tajos ir ļoti diferencēts – man ir iespēja realizēt dažādas personīgās kompetences, par ko izjūtu gandarījumu un izjūtu savu ieguldījumu uzņēmumu attīstībā.	Jā, pavisam noteikti.
Vai uzņēmuma darbinieķi zina, ka Jums ir psihologa izglītība?		
Darbinieki zina, ka esmu psihologs.	Vadības līmeņa darbinieki zina, ka man ir psihologa izglītība.	Lielākā daļa zina.
Kāda ir viņu attieksme pret to?		
Reakcija uz to ir dažāda. Rindā uz konsultācijām darbinieki nestāv. Latvijā daudzi cilvēki psihologiem neuzticas un baidās dalīties savās problēmās. Tomēr smagu krīzes situāciju gadījumos darbinieki nāk uz individuālu konsultāciju. Piemēram, ir bijusi avārija, uzbrukums vai ģimenes problēmas. Tā nav terapija, bet drīzāk gan saruna vai dialogs, jo es apzinos savas kompetences robežas - neesmu specializējusies krīzes situāciju risināšanā. Tiekamies dažreiz pat trīs reizes un tad es iesaku konkrētu speciālistu, kas strādā ar šāda veida problēmām. Darbiniekam arī šīs divas trīs reizes ir svarīgas, lai spētu risināt darba uzdevumus un būtu mazinājusies spriedze.	Attieksmi pret to es varētu nosaukt kā dalītu – daļa kolēģu uzskata to par ļoti nozīmīgu kompetenci, daļa izrāda zināmu skepsi, kas, manuprāt, ir saistīts ar to, ka Latvijā attieksme pret psihologiem ir zināmā mērā nonivelējusies.	Pozitīva.

GRANDEG GRANULU APKURES KATLI
Hromet
ISLANDE HOTEL

Inga Ezera: „Gribu ieteikt cilvēkiem, kas studē psiholoģiju un vēlas savu profesionālo karjeru veidot biznesa vidē – mācieties ļoti cītīgi ne tikai psiholoģiju, bet arī biznesa procesus, plānošanu, finanses, ekonomiku, likumus, tirdzniecību, mārketingu u.c., jo psihologam, strādājot uzņēmumā, ir jāsaprot uzņēmuma darbības principi un darbinieki, kas strādā dažādās funkcijas. Jo labāk sapratīsi biznesu, jo labāk varēsi iedziļināties, saprast un palīdzēt kolēģiem un dot savu ieguldījumu uzņēmuma attīstībā."

Ar ko psihologs šajā amatā ir vērtīgāks nekā darbinieks ar citu izglītību?

Organizāciju psihologu biedrībā bijām noorganizējuši semināru par tēmu „Psihologa profesionālā identitāte organizācijā". Mums pašiem bija interesanti mēģināt saprast, kādi tad mēs esam.
Piemēram, viena lieta ir iemācīties strādāt ar kādu metodiku, piemēram, testu. Kāds domās: „Metodikas zinu, ar tām strādāju, tātad - „rullēju!" Bet, tas ir nosacīti. Jā, to var izdarīt jebkurš cilvēks, bet svarīgākais ir iegūto rezultātu interpretēšana. Psihologs rezultātus interpretēs daudz dziļāk un pamatotāk, viņš saskatīts sakarības, kādas nēredzēs cilvēks ar citu izglītību. Dažreiz problēmu situācijās es uzreiz neatbildu uz jautājumiem un nesniedzu notikumu izskaidrojumu, jo man nepieciešama papildus informāciju, jo bieži vien viss nav tik vienkārši, kā pirmajā brīdī šķiet. Dzīvē tas ir pierādījies, ka mani secinājumi ir precīzāki.

Manuprāt, amats „Personāla attīstības vadītājs" sevī ietver 2 ļoti būtiskas jomas – vadības pieredzi un attīstību vadības jomā, kā arī organizāciju psiholoģijas zināšanas. Jo personāla attīstības vadība sevī ietver uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanai (vadības racionālais aspekts) nepieciešamo personāla kopmetenču nodrošināšanu (organizāciju psiholoģijas racionālais un emocionālais aspekts).

Jo psihologam piemīt padziļinātas zināšanas un prasmes saskarsmē, konfliktu risināšanā, cilvēku attīstīšanā. Manuprāt, nozīmīgākais nav izglītība, bet gan personības īpašības. Ja cilvēks iegūst augstāko izglītību, bet šīs zināšanas nespēj vai negrib pielietot ikdienas praksē, tad rezultāts izpaliks. Turpretim, var būt tā, ka cilvēkam ir izglītība citā jomā, bet personības īpašību kopums ļauj veiksmīgi darboties personāla vadības lauciņā. Viss ir vairāk atkarīgs no sirds atvērtības un gribas panākt noteiktas lietas.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Kāda ir atšķirība starp psihologa darbu un organizāciju psihologa darbu?

Psihologi strādā skolās, organizācijās un klīnikās. Atšķirība slēpjas darba specifikā. Piemēram, klīnikās psihologs apgūst kādu psihoterapijas metodi un konsultē klientus, lai viņi spētu atrisināt savas problēmas. Skolā jāstrādā ne tikai ar bērniem, bet arī ar vecākiem un skolotājiem. Galvenā uzmanība tiek veltīta jaunās personības veidošanai. Organizācijās galvenais uzsvars tiek likts uz uzņēmuma attīstību un darbinieku apmierinātību ar darbu. Gadās arī, ka psihologi no klīnikām pāriet strādāt uz organizācijām un otrādi.	Atšķirība starp darbu un organizāciju psihologa darbu – varu atbildēt tikai attiecībā uz Personāla attīstības vadītāja darbu. Specifika ir tāda, ka šī amata pārstāvim jāpiemīt ļoti sensitīvai un visaptverošai uztverei, lielā mērā holistiskam uzņēmuma redzējumam, spējai uztvert un risināt centrālo problēmu, prasmīgi panākot atbalstu savām idejām un iniciētajiem procesiem no visu struktūrvienību vadītājiem/darbiniekiem.	Organizāciju psihologs ir viena sastāvdaļa no personāla vadītāja lomām. Personāla vadītājam uzņēmumā ir jābūt labam psihologam, finansistam un ekonomistam, juristam, vadītājam, līderim un administratoram.

Vai praksē bieži jāpielieto psihologa zināšanas?

Psihologa zināšanas pielietoju diendienā. Piemēram, darba interviju laikā, lai izprastu, kāds ir amata kandidāts un vai šis cilvēks ir piemērots darbam mūsu uzņēmumā. Darba intervijas ir strukturētas, tomēr katra saruna izvēršas citāda. Es jūtu, ja cilvēks nerunā taisnību vai atbild sociāli vēlami. Jāprot izrādīt interesi par viņu un īsā laika sprīdī nodibināt kontaktu, pajokot. Tie ir svarīgi sīkumi, kas nosaka profesionalitāti.	Vairāk praksē nākas pielietot ilggadējo vadības un biznesa vidē iegūto pieredzi.	Jā, ik dienas.

Vai ir vēl kaut kas, ko Jūs gribētu teikt žurnāla lasītājiem?

Organizāciju psihologs ir jauna profesija, bet ļoti nepieciešama. Katrs uzņēmums tikai iegūtu, ja tanī strādātu kāds psihologs.	Pēdējo 20 gadu laikā biznesa vide ir ļoti mainījusies, tā kļuvusi dinamiska, darbojoties ar aizvien lielāku un lielāku paātrinājumu, tāpēc ļoti būtisks organizāciju psihologa/ personāla attīstības vadītāja uzdevums ir veicināt holistiska uzņēmuma radīšanu. Kas nozīmē ne tikai uz racionālā un praktiskā intelekta (IQ) balstītu vadību, bet arī lielu uzmanību veltot emocionālā (EQ) un garīgā intelekta (SQ) attīstībai.	Galvenais nav izglītības virziens, galvenais ir degsme sirdī un mirdzums acīs par darbu un kolēģiem, vēlme izdarīt daudz, profesionāli un kvalitatīvi, tad arī būs gan gandarījums par darbu, gan par darbības lauciņu, kurā esam izvēlējušies darboties. Būtiski ir izvēlēties darboties tajā darbības sfērā, kas ļauj tev pilnveidoties un sajust sevī gandarījumu, izaicinājumu un neizmērojamu prieku ik rītu, kad jāiet uz darbu darīt lielus un mazus darbus.

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

DZĪVĪGAIS UZŅĒMUMS

Rakstu pēc ***Arie de Geusa*** grāmatas "Dzīvīgais uzņēmums" 2.daļas sagatavoja **Agnese Rame**

Arie de Geus 38 gadus strādājis *Royal Dutch/Shell International Group* par Āfrikas un Dienvidāzijas reģiona vadītāju un stratēģiskā plānošanas direktoru. Septiņus gadus bijis Nīderlandes – Lielbritānijas Tirdzniecības kameras valdes priekšsēdētājs. Viņš ir *Pasaules Bankas* konsultatīvās grupas vadītājs, Londonas biznesa skolas lektors. *Arie de Geus* ieviesa jēdzienu "organizācija, kas pastāvīgi mācās" (the learning organization).

Uzņēmums var tomēr izdzīvot, arī zaudējot līdzekļus un darbiniekus. Ne tikai izdzīvot, bet pat saglabāt savu identitāti. Uzņēmumu virza vērtības, bet skaitļi bilancē ir nedzīvi un bezpersoniski. Uzņēmuma kopīgā identitāte ir ļoti interesants fenomens. Par to savos darbos rakstījis vācu psihologs Viljams Šterns, kas ir viens no attīstības un mācīšanās psiholoģijas virziena pamatlicējiem.

Uzņēmuma identitāte vai persona

Pagājušā gadsimta piecdesmitajos gados biznesa akadēmiskās studijas balstījās uz ekonomikas priekšmeta apgūšanu. Ekonomikas zinātne galveno uzmanību toreiz veltīja iespējai visas biznesa norises izvērtēt skaitliski, lai tās varētu paredzēt iepriekš. Šie mēģinājumi deva viennozīmīgas un praktiskajā dzīvē maz pielietojamas atbildes. Ekonomisti, savās teorijās pievēršoties cilvēciskajam faktoram, izvirzīja postulātu par dzīvē nemaz neeksistējošu, bet teorētiski iespējamu *Homo economicus*. Viņu skatījumā cilvēks bija absolūti racionāla būtne, kuras darbība vienmēr bija vērsta uz savu interešu aizstāvēšanu. Turklāt šī būtne bija spējīga skaidri un precīzi definēt ikvienas savas rīcības un pieņemto lēmumu motīvus. Ekonomiskās teorijas izvirzīja sarežģītas formulas, lai aprakstītu kompleksas, plaša apjoma vienotas aktivitātes, ko viņi definēja kā zinātni par vadīšanu.

Bet šīs formulas tikpat kā neko neatklāja par *Homo sapiens* patieso būtību, kas nav tā vienkārši izmērāma, prognozējama un izdibināma. Nav iespējams sniegt vienkāršas atbildes par cilvēka rīcību. Protams, vadības līmenī atsevišķiem cilvēkiem īpašas nozīmes nav, bet tomēr katrs darbinieks būtiski ietekmē uzņēmuma darbību. Toreiz piecu Vācijas okupācijas gadu laikā Nīderlandes strādājošie bija uzkrājuši lielu pasīvās pretošanās pieredzi autokrātiskas varas spiedienam. Holandē biznesa uzņēmumu darbību negatīvi ietekmēja tādi faktori kā strādājošo nepakļāvība, pasīva pretošanās un nevēlēšanās aktīvi sadarboties. Universitātē tika patērēts daudz laika, lai izprastu dažādus skaitļus un sistēmas, bet tikpat kā nekāda vērība netika pievērsta tam, lai izprastu dzīvus cilvēkus.

Atbildes uz šo jautājumu nācās meklēt, papildus apgūstot vispārējās psiholoģijas jautājumus. Tas bija labi, ka vismaz papildus galvenajiem studiju priekšmetiem – ekonomikai, finansēm, organizatoriskās struktūras problēmām bija iespēja fakultatīvi apgūt vispārējo psiholoģiju. Tolaik psihologi mēdza apiet sintēzi un vispārināšanu, aprobežojoties ar tādām zinātniskās izpētes metodēm kā analīze, specializācija un šauri izpētīto problēmu definēšana. Šādas pieejas rezultātā izveidojās vairāki psiholoģijas virzieni, piemēram, geštaltpsiholoģija, biheiviorisms, psihoanalīze u.c.

Uzņēmuma kopīgā identitāte ir ļoti interesants fenomens. Par to savos darbos rakstījis vācu psihologs Viljams Šterns.

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1 Instrumentālā ražošana

Viņš ir viens no attīstības un mācīšanās psiholoģijas virziena pamatlicējiem. Viņš centās izveidot sistēmisku teoriju, kurā būtu ietverta gan cilvēka izturēšanās darba vietā, gan visā apkārtējā sabiedrības vai darba vides struktūrā. Viņš parādīja dažādu struktūrvienību mijiedarbību, kas palīdzēja saprast, kas cilvēkus saista lielā uzņēmumā. V. Šterna izpratnē ikvienai dzīvai būtnei piemīt savs neatkārtojams veselums un tikai viņam raksturīgu iezīmju kopums, kuru psihologi apzīmēja ar vārdu *persona*. Nevienu dzīvu būtni nav iespējams izprast, ja nekļūst redzama tā persona, kura faktiski izsaka tās patieso būtību. Persona apzīmē dvēseles un fiziskā ķermeņa vienotību. Personai un arī uzņēmumam kā dzīvīgam organismam piemīt vairāki raksturlielumi:

Cilvēks nosaka - „būt vai nebūt"

Lietas ir pasaulē sastopamie nedzīvie objekti, kam nav nedz gribas, nedz motivācijas dzīvot. Lietas ietekmē notikumi, bet tikai no cilvēka ir atkarīgs tas, vai citām norisēm "būt vai nebūt."

Homo sapiens, dzīvi cilvēki, kas veic reālu darbu vai mācās, nav izdibināmi, jo viņiem piemīt griba un mērķtiecība. Cilvēki rīkojas, savu iekšējo mērķu vadīti, un nav ekonomista spēkos šos mērķus izzināt.

Cilvēks kā dzīvīga sistēma nav tikai pasīvs objekts, kas pakļaujas ārējo spēku iedarbībai. Būdami cilvēki, mēs vienmēr izdarām izvēli. Mūsu izturēšanos nav iespējams izteikt tikai un vienīgi ar cēloņsakarību palīdzību. Neviens nevar paredzēt, kā mēs konkrētajā situācijā rīkosimies. Nevar piespiest cilvēkus akli pakļauties likumiem - viņi ir saprātīgas un domājošas būtnes. Nav paredzama viņu rīcība tā vienkāršā iemesla dēļ, ka viņi visi ir dzīvi. Un, lai gan šī nespēja prognozēt cilvēku rīcību biznesā paaugstina riska pakāpi, tā vienlaikus nozīmē arī to, ka no šiem cilvēkiem varētu kaut ko arī saņemt atpakaļ. Ja cilvēkiem tiek nodrošināti labvēlīgi apstākļi, viņos mostas tāda radoša aktivitāte un iniciatīva, kāda Homo economicus pat sapņos nav rādījusies.

Arī dzīvīgais uzņēmums savā rīcībā nav prognozējams, jo ir dzīvs. Dzīvīgs uzņēmums dzīvo pats savu dzīvi.

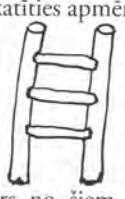
Kāpnes

Psihologs V. Šterns apraksta metaforiskas kāpnes. Tās varētu

Persona ir orientēta uz noteiktu mērķi. Tā vēlas nodzīvot pēc iespējas garāku mūžu un īstenot sava talanta, un spēju potenciālu.	Katra no uzņēmuma struktūrām ir orientēta uz kādu noteiktu mērķi. To pastāvēšanu nosaka iekšējā vēlme pašsaglabāties un attīstīties tālāk. Pat neatkarīgi no uzņēmuma vadītāja ikviena biznesa struktūra turpina aktīvi darboties nolūkā izdzīvot un paplašināt savas darbības sfēru.
Persona sevi apzinās. Ikviena persona sevi uztver kā sava "Es" izpausmi, lai gan tā sastāv no daudziem atsevišķiem elementiem un daļām, kurām katrai atsevišķi arī piemīt unikalitāte. Katra persona ir daļa no kāda lielāka veseluma. Piemēram, kareivis ir daļa no vada, vads ir daļa no rotas, rota ir daļa no armijas, bet armija ir daļa no valsts bruņotajiem spēkiem. V. Štrens šo koncepciju ietilpināja vienā latīņu frāzē, proti, "persona ir *Unitas multiplex* jeb visu struktūru struktūra."	Katrai uzņēmuma struktūrai piemīt sava kolektīvā apziņa. Katram, kas pie šīs struktūras pieder, ir pilnīgi skaidras šīs struktūras robežas, kuri cilvēki pie tās pieder, bet kuri nepieder. Uzņēmuma liktenis neapšaubāmi ir saistīts ar patērētāju, piegādātāju un starpnieku likteni.
Persona ir atvērta apkārtējai pasaulei. Cilvēka sistēmā pastāvīgi iekļūst tādi elementi kā barība, baktērijas, putekļi, gaisma un skaņu vibrācijas.	Katra uzņēmuma struktūra ir atvērta apkārtējai pasaulei. Arī uzņēmumā tāpat kā cilvēkā nepārtraukti ienāk un to atstāj gan neskaitāmi cilvēki, gan domas, gan idejas. Ikviena korporatīvā pieredze, sākot ar pavisam ikdienišķām norisēm līdz pat komplicētiem scenāriju plānošanas eksperimentiem, nozīmē vēl vienu mijiedarbību ar tās pasaules spēkiem, kuri valda ārpus uzņēmuma sienām.
Persona ir dzīva, bet tās mūža garums ir ierobežots. Vienā jaukā dienā tā ierodas pasaulē, bet citā – no tās aiziet.	Katrai uzņēmuma struktūrai, kamēr tā dzīvo, mūža ilgums ir ierobežots. Ikvienai organizatoriska rakstura struktūrai lemts savs noteikts pastāvēšanas laiks, kuru tās var apsteigt vai arī novilcināt.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

izskatīties apmēram šādi:



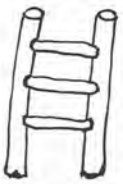
Dievs jeb augstākais saprāts
Valsts
Cilts
Ģimene
Cilvēks

Katrs no šiem pakāpieniem uzskatāms par personu. Dzīva būtne vienmēr ir hierarhiska struktūra. Kāpnes ļauj to parādīt visuzskatāmākajā veidā. Zemāk par cilvēku varētu atrasties tā fiziskā ķermeņa sistēmas un pat atsevišķas šūnas. Biologs un kibernētiķis Francisko Varela pierādīja, ka tāda cilvēka fiziskā ķermeņa pakārtota sistēma kā "šūnu līmenis" būtībā pastāv kā pilnīgi atsevišķa struktūra, kurai piemīt gan savs kolektīvais veselums, gan savi konkrēti mērķi.

Augšpus cilvēkam atrodas tādi persona kāpņu pakāpieni kā kolektīvas organizācijas un kopas, ar kuru palīdzību cilvēki tiek apvienoti lielākās grupās – ģimene, cilts, valsts. Pastāvošie cilvēku grupējumi iekļaujas viens otrā tāpat kā krievu "matrjoškas."

Virzoties pa kāpnēm lejup, katrā no kāpņu pakāpieniem atrodas dažādi cilvēki. Ikvienam no tiem ir savi atšķirīgi iekšējie mērķi, un ikviens tiecas nodrošināt sev izdzīvošanu un turpmākās attīstības iespējas. Atsevišķi cilvēki nereti pastāv ilgstošā savstarpēji izdevīgā kopdzīvē, bet tikpat labi šī kopdzīve beidzas ar sadursmi, jo mēs visi rakstura un iespēju ziņā esam tik dažādi.

Uzņēmumam arī ir savas *personae* kāpnes:



Sabiedrība
Korporācija
Uzņēmums
Nodaļa
Darba grupa komanda
Cilvēks

Lielākajai daļai darījumu pasaules cilvēku šī kāpņu sistēma nebūs pa prātam. Uzņēmumu vadītājiem daudz labāk patiktu biznesa pasauli skatīt kā lietu pasauli. Viņiem gribētos, lai šai lietu pasaulei vienmēr būtu harmoniskas attiecības ar apkārtējo vidi, lai tā būtu pasīva un bez savas gribas, lai tā pacietīgi nogaidītu, kamēr vadītājs to iekustinās aktīvai rīcībai, kas tad pēcāk novedīs pie prognozējama un izmērojama rezultāta. Bet tā vietā vadītājam tiek piedāvāts dzīvīgais uzņēmums, kas nekad nav īsti drošs, nekad nav stabils, bet vienmēr pakļauts mainīgai mijiedarbībai starp uzņēmumu un ārpasauli.

Spēja mācīties (Introcepcija)

Dzīvīgā struktūra ir vienīgā no visām struktūrām, kas spēj mācīties. Biologs un kibernētiķis Francisko Varela šo atziņu formulē šādi: "Jebkurai dzīvai būtnei, kura pārvietojas, ir smadzenes." Tās savukārt nodrošina spēju mācīties. Kur iespējama kustība, tur iespējama mācīšanās. Uzņēmums spēj mācīties tāpēc, ka tas ir dzīva būtne. Arī juridiskajā terminoloģijā uzņēmumi aizvien biežāk izmanto terminoloģiju – "juridiska persona" vai arī "ieinteresētās puses" pašsaprotamu uztveram tādu frāžu lietošanu kā "*General Motors* nolēma..." vai "*Unilever* laiž šo produktu tirgū ..." par uzņēmumiem izsakāmies tā, it kā runātu par dzīviem cilvēkiem.

Kāpēc uzņēmuma spēja mācīties ir tik nozīmīga? Tā ir būtiska,

Uzņēmums var iztēloties sevi līdzīgu kuģu flotilei, kur katram atsevišķam kuģim piešķirta patstāvība un rīcības brīvība, bet visa flote savā vienotībā tik un tā ir spēcīgāka nekā tās atsevišķu sastāvdaļu kopsumma.

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromet
ISLANDE HOTEL

pateicoties mācīšanās subjekta spējai, kuru psihologi dēvē par introcepciju. Tā ir spēja apzināties savu viedokli, pozīciju attiecībā uz apkārtējo pasauli un iespējamās mijiedarbības ar to līmeni. Pirmajā līmenī šī mijiedarbība izpaužas bioloģiskā veidā kā atbildes reakcija uz draudiem, kādu ierosinātāju, neapstrādātiem materiāliem vai kā pielāgošanās konkrētiem vides apstākļiem. Otrais līmenis ietver tiešo pieredzi. Šajā līmenī nonākam, kad pastāvam harmonijā ar apkārtējo pasauli. Dažkārt mēs kādas konfliktsituācijas rezultātā varam izjust spriedzi un satraukumu, bet parasti mēdzam darīt visu iespējamo, lai stāvokli normalizētu. Ir robeža, līdz kurai spriedzi spējam paciest, bet tad iestājas krīze. Tad seko trešais līmenis – vērtību skalas un pārliecības. Šajā līmenī var nonākt arī bez krīzes, proti, ilgstošu pārdomu rezultātā. Piemēram, vai mēs piekrītam sabiedrībā valdošajiem uzskatiem? Ja mēs šos uzskatus neatbalstam, cik lielā mērā esam gatavi tiem pretoties? Kādā veidā mēs savu atšķirīgo viedokli cenšamies saskaņot ar lielās sistēmas akceptēto? Psihologs V. Šterns uzskatīja, ka šādi jautājumi cilvēkam un arī uzņēmumam palīdz izstrādāt un nostiprināt savu pozīciju un attieksmi pret ārpasaules norisēm. Šo pozīciju veidošanas un tālākas pilnveidošanas process ir introcepcija. Katram uzņēmumam jāatrod pasaulē sava vieta.

Orientācija uz peļņu vai ilgmūžīgumu

Mūsdienās pastāv divu veidu komercuzņēmumi. Atšķirību starp tiem nosaka mērķis, kāpēc tie uzsākuši uzņēmējdarbību. Vieni dibināti tikai ekonomisku apsvērumu dēļ – ar minimāliem līdzekļiem gūt maksimālu peļņu. Šādā uzņēmumā cilvēkus uzskata par cilvēkresursiem, un tie ir kā papildinājums pie uzņēmuma pamatlīdzekļiem. Šādā uzņēmumā ieguldītie pamatlīdzekļi un arī cilvēkresursi ir samazināti līdz minimumam, lai visdrīzākajā laikā nodrošinātu iespējami lielāku atdevi. Un šajā gadījumā nevar runāt par nopietnām darba attiecībām. Atklāti sakot, šāda veida uzņēmums nav nekas vairāk kā korporatīva mašīna, kuras darbības vienīgais mērķis ir nodrošināt labklājību nelielai saujiņai vadītāju un investoru. Šādā uzņēmumā nepastāv darbinieku piederība vai līdzdalība, te nepastāv sabiedriskas attiecības ne starp vadītājiem, ne starp ierindas darbiniekiem. Ekonomisks uzņēmums ir dzīvotspējīgs. Darījumu pasaulē daudziem vadītājiem nav nemazākās vēlēšanās saliedēt darba kolektīvu. Ikvienam ir tiesības izveidot korporatīvu mašinizētu uzņēmumu ar mērķi nodrošināt iztiku sev un savai ģimenei. Arī no filozofiskā aspekta ir rodams attaisnojums – līdzekļi ir svarīgi un ir svarīgi no tiem gūt atdevi. Bez šādas finansu koncepcijas civilizācija nebūtu attīstījusies. Tomēr, izvēloties šādu uzņēmumu, ir jārēķinās ar zināmām sekām. Cilvēki ir naudas taisīšanas mašīnas piedeva. Viņi nekad netiks iesaistīti procesos, jo ir pieņemti darbā tikai pateicoties savai prasmei veikt konkrētu uzdevumu. Šie cilvēki savu laiku un zināšanas pārdod uzņēmumam par naudu, neizjūtot pret uzņēmumu nedz pienākumu, nedz lojalitāti. Pārējiem uzņēmuma darbiniekiem viņi visbiežāk neuzticas un sevi ziedot uzņēmuma labklājībai pat nedomā. Tas nozīmē, ka uzņēmumā ir jābūt stingrai kontroles sistēmai. Ja nav kontroles, tad šāds uzņēmums nestrādā efektīvi. Pat tad, ja kontrole ir drakoniska, netiek efektīvi mobilizēta visu uzņēmuma darbinieku iniciatīva un smadzeņu potenciāls.

Šim uzņēmumam ir ne tikai grūti kaut ko mācīties, bet jārisina arī ļoti smago paaudžu maiņas problēmu, jo vadošie darbinieki visbiežāk ir izraudzīti no radinieku vai tuvu draugu vidus.

Kā rāda pieredze, šādam uzņēmumam ir lemts īss mūžs.

Cita veida uzņēmumi tiek dibināti ar mērķi sevi iemūžināt kā dzīvīgu uzņēmumu, kurš nemitīgi attīstās. Šādā uzņēmumā kūsā dzīvība. Tā vietā, lai ieslīgtu ūdens lāmu stagnācijā, ilgi dzīvojošajos uzņēmumos ir kaut kas no upes mūžīgās mainības, tai savus ūdeņus veļot uz jūru. Upe ir vide, kura pati sevi iemūžina. Upe ir tik varena, ka var mazajām lāsītēm nodrošināt nepārtrauktību un krastu ieskautu plūdumu. Arī šāds uzņēmums nodrošina tajā strādājošajiem cilvēkiem darba nepārtrauktību un kustību.

Arī šādā "upes" tipa uzņēmumā atdeve ir ļoti nozīmīga. Tomēr, vadītājs kapitāla optimizāciju uzskata par papildinājumu cilvēku optimizācijai. Šāds uzņēmums ir cilvēku sabiedrība. Tā mērķis ir sasniegt ilgu mūžu un attīstīt savas spējas. Rentabilitāte ir līdzeklis ceļā uz šo mērķi. Lai nodrošinātu ilgu mūžu un rentabilitāti, jārūpējas par iekšējās sabiedrības veidošanu, attīstot darbiniekos piederības sajūtu uzņēmumam, nosakot visiem kopīgas vērtības, attīstot un pilnveidojot darbinieku spējas un novērtējot viņu potenciālu, un arī parūpējoties par senioru godpilnu izvadīšanu pensijā.

Identitātes robežas

Upei līdzīgs uzņēmums ir atvērts apkārtējai pasaulei. Tajā vērojama tolerance attiecībā uz jaunu spēku un ideju ienākšanu, saglabājot uzņēmuma identitāti. Uzņēmuma darbinieki ļoti labi apzinās, kuri ir savējie, ar kuriem ir kopīga vērtību izpratne. Šie darbinieki pieder viens otram un uzņēmumam. Visa uzņēmuma kopīgā vērtību sistēma pastāv līdzās katra darbinieka individuālajai vērtību sistēmai.

Visam uzņēmumam ir kopīga un vienota izpratne par iespējamo atbildi uz jautājumu "Kuri ir savējie? Kuri ir tie, kas patiesi pieder pie šī uzņēmuma?" Jautājums var būt arī apgriezts – "Kurš te ir nepiederošs? Kurš ir gatavs visa uzņēmuma vērtību sistēmu pieņemt par savas dzīves normu?" Ja cilvēks to nespēj, tad viņam nevajadzētu būt šī uzņēmuma darbiniekam. Uzņēmuma vērtību sistēmas iniciators visbiežāk ir uzņēmuma dibinātājs.

Uzņēmums var iztēloties sevi līdzīgu kuģu flotilei, kur katram atsevišķam kuģim pieškirta patstāvība un rīcības brīvība, bet visa flote savā vienotībā tik un tā ir spēcīgāka nekā tās atsevišķu sastāvdaļu kopsumma. Uzņēmumu likteņgaitu izpēte atklāja, ka uzņēmuma izdzīvošanā un spējā mainīties ļoti liela nozīme bija tā darbinieku savstarpējās attiecībās. Ilgmūžīgajos uzņēmumos pilnīgi visos hierehijas līmeņos bija vērojama darbinieku saliedētība.

Saliedētība ir tas pievilkšanās spēks, kas jebkura ķermeņa molekulām liek turēties kopā. Otrs svarīgākais faktors ir daudzveidība.

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1
Instrumentālā ražošana

Uzņēmuma vienotība, pastāvot viedokļu daudzveidībai, var izpausties ļoti dažādi. Kopā var strādāt cilvēki, kuru iekšējie pārdzīvojumi citus atstāj samērā vienaldzīgus. Saliedētība var pastāvēt arī starp cilvēkiem, kuri viens pret otru izjūt nepatiku. Tas uzņēmumam netieši var nākt pat par labu. Ja vēlies būt līderis, tad zini, ka vadītājs nav Dievs. Vadītājs nerada cilvēku, un pavisam noteikti jau nu ne pēc sava ģīmja un līdzības. Vadītājam jāpieņem cilvēki tādi, kādus tos radījis Dievs un jāmācās ar tiem sastrādāties. Vadītājs pats nedrīkst mēģināt aizpildīt robus, kas darbā radušies cilvēku "paviršības vai neizdarības" dēļ, palielinot pašam savu slodzi vai pat strādājot virsstundas. Tas nav efektīgi un lietderīgi. Protams, kādu laiku savus rezultātus var kāpināt pat par 30 %, ieekonomējot darbu, ko viena gada laikā var padarīt viena trešdaļa cilvēka. Var radīt tādus apstākļus, kādos ikviens no desmit cilvēkiem sava darba efektivitāti paaugstinātu tikai par 10%, un vadītājs būtu ieekonomējis darbu, ko gada laikā padarītu nevis viena trešdaļa no cilvēka, bet visas trīs trešdaļa kopā. Vadītāja pienākums ir nodrošināt tādus darba apstākļus, lai darbinieki darbu darītu pēc labākās sirdsapziņas. Darbiniekiem jābūt kopīgai mērķu izjūtai un apziņai, ka pieder pie viena veseluma un var viens otram uzticētie pat tad, ja neizjūt simpātijas viens pret otru.

Kopīgas vērtības

Būt labam vadītājam nozīmē pārliecināt sev pakļautos darbiniekus par to, ka struktūrvienību un atsevišķo cilvēku individuālie mērķi nav pretrunā ar visa uzņēmuma mērķiem un otrādi.

Viens no uzņēmuma vērtību faktoriem ir vadītāja atalgojums. Preses pārstāvji bieži kritizē īestāžu un pārējos augstākā līmeņa vadītājus par to, ka viņi sev atļaujas maksāt algu tādā apmērā, kurš daudz kārt pārsniedz hierarhijas zemākā līmenī strādājošo atalgojumu. Tā ir uzņēmuma iekšējā problēma. Tā ir problēma! Tā ir problēma, kurā atspoguļojas uzņēmuma vērtības. Jebkura augstākā līmeņa vadītāja atalgojums ir pārspīlēts, ja to par tādu atzīst pārējie uzņēmumā strādājošie.

Ilgmūžīgo uzņēmumu dibinātāji toreiz – pirms simts un vēl vairāk gadiem savu vērtību sistēmu nesaistīja ar noteiktu produktu vai pakalpojumu, nedz arī darbības veidu. Viņi zināja vai kaut kā nojauta, ka darbīga uzņēmuma dzīves misija ir nodrošināt uzņēmuma izdzīvošanu jeb sevis kā darba vides iemūžināšanu. Viņu noteiktās normas bija līdzīgas biznesa principu izklāstam vai reliģijas būtiskajām doktrīnām. Karls Veiks, grāmatas "Organizēšanas sociālpsiholoģija" autors uzskata, ka darbinieki no sava darba devēja patiesi sagaida to, lai tiek "atcelta rezultātu vienādība". Tas nozīmē, ka cilvēks vēlas pārliecināties, ka nesakarīgā un nenoteiktā darba stila vietā, kādu atradis atnākot, ienesis kārtību, konstruktīvismu un kvalitāti, ka viņa pieliktās pūles un lēmumi devuši pozitīvu rezultātu. Ja darbinieku uzņēmumā uzskata tikai par "rokām" vai "smadzenēm", tad viņam noteikti nebūs pārliecības, ka uzņēmums atzinis un ievērojis tieši viņa nopelnus, un viņš turpinās meklēt tādu darba vietu, kur viņa darbs tiek novērtēts. Tāds darbinieks būs orientēts uz kolektīvu vienošanos vai lielāku atalgojumu (vismaz to viņš var panākt), vai sāks meklēt iespēju nopelnīt naudu ārpus savas darbavietas. Tas jau ir notikums, kas met ēnu uz darba devēju. Ja darbinieks var kaut ko darīt vai pat vadīt procesus ārpus darba vietas, tad viņš būtu varējis daudz darīt uzņēmuma labā.

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

LOJALITĀTE – AUGSTĀKĀ DARBA ATTIECĪBU KVALITĀTE

Elga Zēģele
Psiholoģijas zinātņu maģistrs
Vadības zinātņu un mārketinga eksperte

Pēc definīcijas "lojāls" darbinieks ievēro uzņēmuma kultūras noteikto "likumības rāmi", kā arī korekti un labvēlīgi izturas pret organizāciju. Lojāla attieksme nozīmē darbinieka uzticību uzņēmuma interesēm un mērķiem, savas darbības virzīšanu, lai tos sasniegtu, kā arī organizācijas īpašumu saudzēšanu. Lojalitāti var traktēt arī kā cilvēka motivāciju strādāt uzņēmuma labā un pārstāvēt tā intereses visdažādākajās biznesa sfērās.

Lai pelnītu, katra uzņēmuma pirmais uzdevums ir iegūt lojālus savu produktu patērētājus. Ja to izdodas sekmīgi veikt, jāķeras pie nākamā uzdevuma – jāatrod un jānotur uzņēmumam lojāli darbinieki. Tātad, - daļa peļņas jāinvestē savos darbiniekos, jo viņu lojalitāte ir vistiešākā saiknē ar uzņēmumam lojāliem patērētājiem vai klientiem. Visbiežāk uzņēmuma darbības sākuma posmā ar klientiem sadarbojas pats īpašnieks vai citi vadošie darbinieki, bet, uzņēmumam augot, situācija mainās – ir jānodrošina uzņēmuma stratēģisko mērķu izpilde, bet darbu ar klientiem turpmāk pārzina darbinieki. Ja viņiem nav pozitīva attieksme pret savu uzņēmumu, tad viņi arī neveicina lojalitāti pret uzņēmuma produktiem vai pakalpojumiem. Klientu lojālas attieksmes veidošanas process prasa iniciatīvu un enerģiju, šo uzdevumu spēj veikt tikai uzņēmumam lojāli darbinieki.

Galvenie iemesli, kādēļ ir svarīgi, lai strādājošajiem būtu lojāla attieksme pret savu uzņēmumu:

- Labu un konstruktīvu attiecību veidošana starp darbiniekiem un patērētājiem prasa laiku. Ja uzņēmumā ir liela kadru mainība, šis uzdevums netiek veikts.
- Lojālus darbiniekus ir daudz vieglāk apmācīt un iegūtās zināšanas viņi daudz labprātāk izmanto, lai celtu sava darba kvalitāti un uzņēmuma prestižu.
- Ar lojāliem darbiniekiem ir mazāk problēmu – viņus nav jāpamāca un viņus vajag mazāk kontrolēt, līdz ar to tiek taupīts vadītāja laiks.
- Ja darbinieki ir pieņēmuši uzņēmuma lietišķo filozofiju, piekrīt vadības politikai, ciena un atbalsta kolektīvā pastāvošo morālo klimatu, tad arī klienti to ievēros un uzskatīs to par vērtību. Pozitīvs un mērķtiecīgi strādājošs kolektīvs palielina uzticību piedāvātajam produktam.

Tādēļ ikvienam vadītājam vajadzētu atbildēt uz jautājumu – *Vai mans uzņēmums ir pelnījis, ka šeit strādā lojāli un uzticīgi darbinieki?*

Kas grauj darbinieku lojalitāti?

Visi uzņēmumu vadītāji vēlas, lai viņu darbinieki būtu lojāli, bet daudz mazāk ir to, kuri iegulda naudu un pieliek pūles, lai lojalitāti iemantotu. Lojalitāte ir jāiekaro!

Lai veidotu lojalitāti, nepieciešami analītiski instrumenti un "atslēgas" attiecību nostiprināšanai. Latvijā šobrīd darbojas diezgan daudz uzņēmumu, kas attiecībā uz darbinieku lojalitāti veic graujošu politiku. Daži analītiķi pēdējos gados pat izsaka bažas, ka mūsu sabiedrība vispār var piedzīvot korporatīvās lojalitātes galu.

Ja uzņēmuma vadītājs vērtē tikai to, cik liels ir finansiālais pienesums, ko darbinieks dod uzņēmumam, bet nezina, kāda ir darbinieka patiesā vērtība – kāds varētu būt viņa potenciālais ieguldījums, tad viņš ir ciniķis. Konkurētnespējīgs ciniķis!

Mūsdienīgam uzņēmumam sevi ir jāpiedāvā kā sekmīgu darba devēju, tāpat kā tiek piedāvātas preces. Cilvēks izvēlēsies strādāt tur, kur darbiniekus novērtē pēc ieguldījuma, atalgo, motivē un rūpējas par viņu apmierinātību ar darbu. Viņš izvēlēsies strādāt tur, kur par viņu rūpējas tāpat kā par klientu un pat vēl vairāk.

Uzņēmumu vadītājiem būtu jāsaprot, ka tiklīdz viņu rīcībā parādās peļņa - lieki līdzekļi, ko ir atstājuši lojāli klienti, daļa šo līdzekļu ir jāinvestē savos darbiniekos, lai palielinātu spējīgāko un enerģiskāko darbinieku lojalitāti. Labākie darbinieki, tāpat kā labākie klienti, piedalās uzņēmuma attīstības spirāles „lojalitāte – vērtība – lojalitāte" veidošanā. Tas ir veids, kā palielināt produkta vērtību patērētāju un akcionāru acīs.

Brīžiem rodas iespaids, ka dažu uzņēmēju galvenais mērķis ir maksāt darbiniekiem pēc iespējas mazāk un ik pa laikam tikt no viņiem vaļā, vispār nesamaksājot. „Atlaišanas upuri" izdara vienu no galvenajiem secinājumiem savā dzīvē – nekad un nekādos apstākļos vairs neatkārtot pieļauto kļūdu - nebūt nai-

AUTO NOMA
skats-s
LGV

vam un necensties piederēt uzņēmuma "korporatīvai brālībai", nekļūt patiesi uzticīgam, lojālam! Ja uzņēmums atlaiž darbiniekus, tad jārēķinās ar faktu, ka mazināsies arī palikušo darbinieku lojalitāte. Arī tiem darbiniekiem, kurus neatlaiž, nav viegli. Viņus pārņem depresija un neuzticība savam uzņēmumam, jo ir jāraizējas par savu nākotni – kur ir garantija, ka viņi nebūs nākamie atlaistie? Protams, palielinās arī viņu darba slodze, bet darba alga visbiežāk netiek paaugstināta... Tas ir kā reizrēķins – kadru samazināšana nekad nevairo entuziasma pieplūdumu palikušajos darbiniekos. Toties tā iznīcina radošu pieeju darbam un vēlēšanos atbildēt par riskantiem lēmumiem. Bailes, kas ir radītas palikušajos darbiniekos, atņem cilvēkiem enerģiju, un uzmanība tiek virzīta uz personīgo drošību un savas karjeras perspektīvām. Līdz ar to uzņēmuma intereses paliek otrajā plānā un visnopietnākajā veidā tiek iedragāta uzņēmuma konkurētspēja.

Šodien daudzi darbinieki strādā "paši sev", jo darba devējs viņus ir pārmācījis. Viņi domā apmēram šādi: "Uzņēmējam nevar uzticēties! Šaubos, ka darba vieta man ir droši garantēta uz ilgu laiku!" Varētu pat teikt, ka būt lojālam nozīmē - darba laikā nemeklēt sev jaunu darba vietu. Ja darbinieks ir uzticīgs uzņēmumam, kurš nav lojāls pret viņu, tad viņš vienkārši ir muļķis, par ko viņam visbiežāk atgādina arī tuvie cilvēki.

Lojalitāte ir iela ar divvirzienu kustību, un uzņēmumi, kuri pie pirmajām grūtībām „izmet cilvēkus uz ielas", ieliek pamatus savai sakāvei nākotnē, jo *no mutes mutē iet* ziņa, ka šis uzņēmums nav stabils, ka tam nevar uzticēties. Ikviens uzņēmums agri vai vēlu nonāk krīzes situācijā, un tad tam var palīdzēt lojāli darbinieki. Protams, kadru samazināšana ļauj ietaupīt līdzekļus no darba algas fonda. Bet, ja pēc laika jāpieņem atkal jauni darbinieki, tad jārunā par zaudējumiem, ko rada kadru mainība - jaunu darbinieku meklēšana un apmācība, zaudējumi no darba ražīguma samazināšanās un ražošanas kvalitātes kritums, kad sāk strādāt jaunie, kā arī klientu apkalpošanas kvalitātes kritums un to zaudēšana. Jāatceras, ka daļa klientu vienmēr aiziet līdzi labam darbiniekam, un viņi kļūst lojāli citam uzņēmumam. Īpaši tas vērojams skaistumkopšanas un reklāmas biznesā. Šie faktori nav tūlīt pamanāmi naudas plūsmā, bet ilgākā laika posmā uzņēmumam rada lielus zaudējumus.

Darbinieku lojalitātes ietekme uz finansu rādītājiem nav vienkārši izvērtējama, bet tomēr izkristalizējas patiesība - jo lojālāki darbinieki, jo vairāk piesaistītu jaunu klientu. Jo vairāk klientu, jo lielāka peļņa. Pētījumi liecina, ka pat tādos konvejiertipa uzņēmumos kā supermārketos lielāks apgrozījums ir tur, kur darbinieki ir lojālāki.

Daudzas kafejnīcas labprāt ņem darbā studentus, jo viņiem ir mazāk jāmaksā, kaut gan zina, ka viņi īpaši necentīsies kļūt uzņēmumam lojāli un pēc mācību beigām šo darbu pametīs.

Uzņēmums kā iekārojams darba devējs

Tomēr iespējama arī situācija, ka darbinieki uzņēmumā strādā desmitiem gadu, bet ražošanas apjomi ir ļoti zemi. Šie darbinieki ir "nasta", jo viņi uzņēmumu nepamet nevis tādēļ, ka ir lojāli, bet gan tādēļ, ka citur viņus nepieņems zemā prasmju, zināšanu un profesionālā līmeņa dēļ.

Dažkārt darbinieki pacietīgi nes savu neapmierinātību ar darbu kā "krustu", jo nezina par citām alternatīvām. Ja strādājošais ir neapmierināts ar darbu, bet to nemaina, tad ir divas iespējas – vai nu viņam trūkst ambīciju, vai arī viņam nav izvēles iespēju. Uzņēmumam ir jācenšas būt labam darba devējam, lai celtu savu prestižu sabiedrībā. Ja atlūgumu iesniedz vērtīgs darbinieks, ar viņu noteikti ir jārunā un jānoskaidro aiziešanas iemesli. Var būt, ka iemesls ir dzīvesvietas maiņa, bet var būt darbinieks slēpj patieso aiziešanas iemeslu. Uzņēmējs tikai iegūtu, ja uzzinātu, kas darba procesā jāmaina, lai noturētu darbinieku.

Vissāpīgāk ir tad, ja labs darbinieks, kurā investēti līdzekļi, aiziet pie konkurenta. Šī ir viena no grūtāk risināmajām problēmām, jo, acīmredzot, uzņēmums nespēj piedāvāt darbiniekam iespēju atbilstoši viņa spējām sevi realizēt. Enerģiski un produktīvi darbinieki visbiežāk iet prom, jo neredz karjeras iespējas vai tiek apslāpēta viņu iniciatīva. Katrs atlūgums slēpj sevī stāstu un ir uzņēmējam pamācošs.

Darbinieka lojalitāte ir jāanalizē tikai kontekstā ar konkrēto situāciju. Bankas darbinieks var strādāt ātri, apkalpojot daudz

Lai pelnītu, katra uzņēmuma pirmais uzdevums ir iegūt lojālus savu produktu patērētājus. Ja to izdodas sekmīgi veikt, jāķeras pie nākamā uzdevuma – jāatrod un jānotur uzņēmumam lojāli darbinieki.

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

klientu, kā arī var lēnāk, bet tā rezultātā bankā tiek noguldīts vairāk naudas. Kurš ir efektīvāks?

Daudzi uzņēmumi ignorē lojalitātes efektu, tomēr, - lojalitāte ir attiecību kvalitātes mērījumu zelta standarts. Patiesa lojalitāte spēj pārdzīvot labus un sliktus laikus, un no kopīgām interesēm pārtapt kopīgos mērķos. **Lojalitātes līderi – uzņēmumi, kas cenšas panākt maksimālu lojalitāti un uzticību savos segmentos, darbojas pēc šādiem principiem:**

1. **Veic salīdzinoši lielas investīcijas, pieņemot darbiniekus.** Netiek taupīts laiks un līdzekļi darbinieku atlases procesā un lai viņu integrētu darba vietā. Jāatzīmē, ka viena darbinieka apmācībā, lai viņš maksimāli ātri varētu iekļauties darba procesos, ir jāpiedalās vismaz 3 dažādiem speciālistiem. Tātad līdzekļi trīskāršojas.
2. **Regulāri nodrošina darbinieku apmācību.** Lai izzinātu amata specifiku, jauninājumus konkrētajā darba jomā, atklātu ražošanas noslēpumus, darbiniekiem tiek organizēti kursi vai arī pieredzējušie kolēģi viņus apmāca konkrētajā darba vietā. Arvien populārāks kļūst veids, kad jaunos apmāca pieredzējušie kolēģi. Tas traucē darba procesam un alga, kas darbiniekam tiek maksāta apmācības laikā, faktiski ir tieši zaudējumi, bet tomēr ar laiku šie zaudējumi atmaksājas. Profesionālāki un lojālāki darbinieki nodrošina lielāku peļņu.
3. **Seko, lai būtu liela darba efektivitāte.** Jo darbiniekam lielāka darba pieredze uzņēmumā, jo lielākai vajadzētu būt darba efektivitātei. Šādiem darbiniekiem nav jāvelta tik daudz uzmanības un viņi nav jākontrolē. Darba efektivitāti nodrošina darba zinātniskā organizācija, darbinieku enerģija, profesionalitāte, lojalitāte. Darbinieki lepojas ar sava darba rezultātiem un tā vērtību. Viņi ir motivēti un aizrautīgi pilda savu darbu.
4. **Velta uzmanību patērētāju atlasei.** Pieredzējuši tirdzniecības aģenti un mārketinga speciālisti, kas ir lojāli uzņēmumam, spēj precīzi atrast izdevīgākos klientus. Dažkārt nepārdomāti izvēlēti klienti var radīt zaudējumus.
5. **Seko patērētāju lojalitātei.** Darbinieku lojalitātei proporcionāla ir klientu lojalitāte. Tam ir nozīme pat rūpniecības nozarēs, kur darbinieki nesatiekas ar klientiem. Produkta kvalitāte nosaka patērētāja lojalitāti, savukārt, kvalitāte ir atkarīga no darbinieku darba stāža – pieredzes un profesionalitātes.
6. **Kontrolē, vai patērētāji uzņēmuma piedāvāto produktu iesaka citiem.** Lojāli klienti labprāt iesaka produktu paziņām, it īpaši, ja viņiem ir labas attiecības ar uzņēmuma darbiniekiem.
7. **Uzklausa darbinieku ieteikumus.** Darbinieki, kas strādā ilgi un ir lojāli, palīdz uzņēmumam ar saviem ieteikumiem gan meklējot kvalificētus un labus speciālistus, gan pilnveidojot darba procesus. Tas ne tikai paaugstina darba procesu un cilvēkresursu kvalitāti, bet ietaupa līdzekļus.

Daļai cilvēku darba vietas maiņa ir kļuvusi par ambīciju apmierināšanas veidu, mēģinājumu virzīties pa karjeras kāpnēm. Viņi darba vietas maiņu uzskata par mobilitātes rādītāju. Diemžēl mēdz būt arī tā, ka staigājot no vienas darba vietas uz otru, viņi piedzīvo tikai vilšanos, jo nav gatavi iedziļināties darba procesos un pieņemt uzņēmuma kultūru.

Populāra ir kļuvusi ideja, ka darbinieks pats ir atbildīgs par savu karjeru un viņam nemitīgi ir jāmeklē jauna darba vieta, jo tas pilnveido viņa profesionalitāti. Sabiedrībā arvien dziļāk iesakņojas doma, ka darba devēja un darba ņēmēja attiecībām abpusēji ir jābūt līdzīgai ekspluatācijai – „Tu izmanto mani, bet es – tevi". Pastāv viedoklis, ka nākotnē pilnībā atmirs tāda vērtība kā uzticība un ilgstošs darbs vienā kompānijā. Lokanums un spēja piemēroties tiks vērtētas augstāk nekā lojalitāte. Darbinieki bez ilgas apdomāšanās mainīs darba vietas.

Daži personāldaļu vadītāji pat uzskata, ka mainīt darba vietu ik pēc 3- 4 gadiem ir absolūti nepieciešami, lai par sevi ieinteresētu mūsdienīgu kompāniju. Ilgstošs darbs vienā uzņēmumā un vienā amatā, viņuprāt, liecinot par nepietiekamu profesionālo pieredzi un ambīciju trūkumu.

Ja darbiniekam nepārtraukti jādomā par labāku darba vietu, tad katru dienu zināms laika sprīdis jāatņem no darba laika, lai meklētu jaunas, labākas darba iespējas. Darba devēj, ko Tu par to domā?

Kā iemantot personāla lojalitāti?

Tas ir ļoti grūts uzdevums un nav viennozīmīgu recepšu. Tomēr, ir faktori, kas jāņem vērā:

1. **Uzņēmumam ir jābūt vīzijai un skaidriem darbības mērķiem.** Kādi tie ir, tas jāzina katram darbiniekam.
2. **Izstrādājot stratēģiju un taktiku, ir jādomā lojalitātes un vērtības radīšanas kategorijās.** Piemēram, izvēloties darbiniekus, nemeklēt pārdošanas „supervaroņus", bet gan tādus cilvēkus, kuri izpratīs un strādās klienta interesēs.
3. **Vadošajiem darbiniekiem ir jābūt savā darbībā vienotiem un profesionāliem.** Nozīmīgi, lai vadošie darbinieki ir ar labām komunikācijas prasmēm, un darbinieki ar viņiem var saprasties.
4. **Darbinieku atlasei jāveltī ilgs laiks, un tas jādara rūpīgi – "tā, it kā ievēlētos sievu".**
5. **Attieksmei pret darbiniekiem jābūt taisnīgai un godīgai – „izturies pret darbiniekiem tā, kā tu gribētu, lai izturas pret tevi!"** Ja tiek realizēts šāds princips, tad algas pat var būt mazākas nekā vidēji nozarē.
6. **Jāanalizē iemesli neapmierinātībai ar darbu.** Uzņēmumam lojāli būs tikai tie darbinieki, kas kopumā ir apmierināti ar savu darbu. Jo lojālāki un profesionālāki būs uzņēmuma darbinieki, jo augstākas kvalitātes produktu jūs varēsiet piedāvāt, dažkārt, tērējot mazākus līdzekļus reklāmai un uzmācīgi "nedzenoties" pēc klienta. Produkts pats reklamēs sevi un nebūs par to sūdzību.
7. **Jārealizē godīga un caurspīdīga kadru politika.**
8. **Jākontrolē atalgojuma sistēma un nepieciešamības gadījumā jārada apstākļus iespējai papildus nopelnīt.**
9. **Jārada karjeras un izaugsmes iespējas uzņēmuma dar-**

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1 Instrumentālā ražošana

Lojalitātes bāze ir augstākās vadības godprātība - uzticēšanās, taisnīgums, atbildība.

biniekiem. Darbinieks, kas nostrādājis 2 gadus, var pretendēt uz apmaksātu izglītību un iespēju pastrādāt dažādos amatos.

Strādājot uzņēmumā, darbiniekam ir jājūt, ka uzņēmums ir neizsmeļams viņa un viņa ģimenes labklājības avots.

Vadītājs kā paraugs un iedvesmotājs

Darbu kādā konkrētā uzņēmumā mums garantē lojāli patērētāji, bez viņiem uzņēmums to nevar. Savukārt, darbinieku lojalitāte palīdz augt uzņēmumam.

Lojalitātes bāze ir augstākās vadības godprātība - uzticēšanās, taisnīgums, atbildība. Darbiniekiem ir jātic, ka viņu pūles agri vai vēlu ļaus uzņēmumam uzplaukt, un tā būs arī viņu personīgā veiksme. Tikai tādā gadījumā viņi būs lojāli un ziedosies uzņēmumam. Lai šādu uzticību iemantotu, vadītājiem ir jādemonstrē dzīves gudrība, zināšanas, disciplīna, drosme un pienākuma apziņa.

Ja vadītājs ir arī līderis, tad viņš spēj lietišķās attiecības pārvērst par kaut ko lielāku un stiprāku - lojalitāti un uzticību. Uzņēmumi, kurus dēvē par lojalitātes līderiem, piedzīvo uzplaukumu tāpēc, ka ir pratuši izveidot un ieviest lojalitātes sistēmu. Jāatzīst, ka katram uzņēmumam tā ir sava un mazliet citāda. Vadošo darbinieku godprātība nosaka normas un galvenos attiecību principus. Tieši viņi spēj iedvesmot darbiniekus būt lepniem par kopīgo darbu un saviem pienākumiem. Tādus uzņēmumus darbinieki nepamet pat krīzes periodos.

Darbiniekam ir jāsajūt, ka uzņēmums velta laiku un līdzekļus, lai viņi sasniegtu sava potenciāla virsotni. Kā arī tas, ka vadītājs rūpējas arī par viņiem, nevien par savu bankas rēķinu. Kad darbinieki redzēs, ka vadītājs ir uzticīgs lojalitātes principiem, viņi atbildēs ar to pašu.

Galvenais laba līdera princips, kas nodrošina darbinieku lojalitāti – palīdzēt cilvēkiem realizēt savu potenciālu. Vadītājam jāveido savstarpēji atbalstošas partnerattiecības, kas balstās uz sešiem lojalitātes principiem.

Seši lojalitātes principi:

1. **Spēlējiet tā, lai uzvarētu visi!** Darbinieks ir jūsu partneris, bet labuma gūšana no partnera ir īsākais ceļš uz bezizeju.
2. **Esiet izvēlīgi!** Dalībai – darbam jūsu uzņēmumā ir jābūt privilēģijai.
3. **Esiet vienkāršāki!** Sarežģītība ir ienaidnieks ātrumam un atbildes reakcijai.
4. **Atalgojiet nozīmīgus rezultātus!** Cienījamam partnerim – jūsu darbiniekam - pienākas cienījama atzinība!
5. **Klausieties uzmanīgi, runājiet tieši!** Ilglaicīgas savstarpējās attiecības balstās uz godīgu abpusēju saskarsmi, situācijas un viedokļu izzināšanu.
6. **Informējiet par to, ko darāt!** Darbība nereti izsaka daudz vairāk nekā vārdi, bet abi kopā tie ir neuzveicami.

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hornet
ISLANDE HOTEL

KOMPETENČU MODEĻA PRAKTISKAIS PIELIETOJUMS MENEDŽMENTĀ

Žanete Tauriņa
Izglītības zinātnes maģistrs
Izglītības vadības zinātņu doktorante
Latvijas Universitāte

Kompetenču modeļu izmantošana cilvēkresursu vadības jomā ir salīdzinoši jauna personāla vadības prakse Latvijā. Tas ir progresīvs veids, kā uzņēmuma vadītājam precīzi definēt to pieredzi, zināšanas un attieksmes, kuras ir nepieciešamas darbiniekiem, lai realizētu uzņēmuma mērķus un uzdevumus, veidojot arī uzņēmuma kultūru.

Kompetenču modeli personāla vadībā var izmantot pietiekami plaši, - personāla atlasē, paveiktā darba vērtējumā, darbinieku attīstības plānošanā, tālākizglītības vajadzību noteikšanā, kā arī darbinieku kompetenču mērījumos, ko var veikt ar dažādām metodēm, piem., simulācija un novērošana ir pateicīgas metodes, lai tās lietotu kā darbinieku vadības instrumentus, veidojot kompetenču modeļus. Izmantojot kompetenču modeli, tālākizglītības organizētāji (Latvijā tie ir dažādi mācību centri vai arī izglītības nodaļas lielos uzņēmumos) sadarbībā ar uzņēmumu vadītājiem var radīt sistemātiskas tālākizglītības pieprasījumu atbilstīgi katra darbinieka nepieciešamībai. Ar izstrādāta „kompetenču portfolio" palīdzību darbinieks izvēlēsies tādus tālākizglītības kursus un seminārus, kas veicinās vajadzīgo kompetenču attīstību.

Jaunu darbinieku atlasē ir ļoti būtiski izmantot kompetenču modeli kā pietiekami objektīvu rādītāju, jo tādā veidā var vienkāršāk salīdzināt kandidātu spējas ar kompetenču jeb prasību profilu. Ja jāizvēlas vislabākais amata pretendents, profesionālo spēju analīze atbilstoši noteiktiem kritērijiem var palīdzēt pieņemt pareizo lēmumu.

Kompetenču modeļa izmantošana jau esošo darbinieku snieguma novērtēšanā dod redzamus rezultātus. Lai darbinieks varētu pilnveidot savas kompetences, uzņēmuma vadībai ir jānodrošina, lai viņš savlaicīgi saņemtu konstruktīvu jau esošo un vēl nepieciešamo profesionāli metodisko, kā arī vispārīgo kompetenču analīzi. Precīzi definētas kompetences nodrošina katras personības attīstību profesionālajā un privātajā dzīvē, saistot individuālos mērķus ar uzņēmuma ilgtermiņa attīstību.

Kompetenču nozīme profesionālajā darbībā ir saistāma ar katras personas individuālām īpašībām, kas veidojušās atbilstīgā vidē no kopīgās pieredzes. **Darbinieku kompetences ir:**

- **Raksturīgas kontekstam un konstatējamas pēc paveiktās darbības, tās kļūst konkrētas kādas problēmas atrisināšanas un pielietojuma brīdī.**
- **Saistītas ar apkartējām personām: realizējot kādu uzdevumu vai darbojoties kādā situācijā, katras personas kompetences un attieksme atspoguļojas saistībā ar citām personām (piemēram, sociālā nodarbošanās).**
- **Apgūstamas nepārtrauktā mācīšanās procesā. Apzinātā vai neapzinātā mācīšanās procesā persona nepārtraukti apgūst jaunas kompetences, kas tiek papildinātas saistībā ar citām kompetencēm.**

Kaut arī kompetences ir izmērāmas un diagnosticējamas ar dažādām operacionālām metodēm, tomēr salīdzinoši vieglāk ir novērtēt profesionāli metodiskās kompetences, savukārt sociālās iezīmes (motivācijas struktūru, vērtēšanu) var analizēt diezgan ierobežoti.

Personu kompetenču novērtējuma modeļi kompetenču teorijā un praktiskajā pielietojumā ir ļoti daudzveidīgi. Viens no vienkāršākajiem metodiskajiem paņēmieniem ir kompetenču apļa izveide katram darbiniekam, lai prognozētu viņa individuālo rīcību nepieciešamo tālākizglītību kompetenču pilnveidē. Autores minētajā kompetenču apļa izveides piemērā ir minētas trīs nozīmīgākās personības profesionālās darbības kompetences, - profesionālās, metodiskās un sociālās, ar kuru mērījumiem praktiski var izstrādāt diezgan precīzu darbiniekam nepieciešamo kompetenču modeli.

Kompetenču attīstības apļa izveides piemērs: (skat. attēlu)

Lai izpētītu katra darbinieka kompetenču profilu, organizācijas menedžments izmanto nelielus, iepriekš izstrādātus informatīvus katalogus, kas palīdz darbiniekam katram individuāli noteikt savu kompetenču līmeni. Analizējot to, darbinieks vispirms izvēlas atbilstošu profilu savu kompetenču vērtējumam IR vai JĀBŪT? formā, kas nozīmē to, ka noteiktas vēlamās kompetences būs nepieciešamas tikai nākotnē kādas jaunas darbības veikšanai. Lai precizētu un konkretizētu esošās un vēlamās

AUTO NOMA
skats-s
LGV

kompetences, darbinieks pārdomā atbildes uz jautājumiem un veic turpmākās darbības:

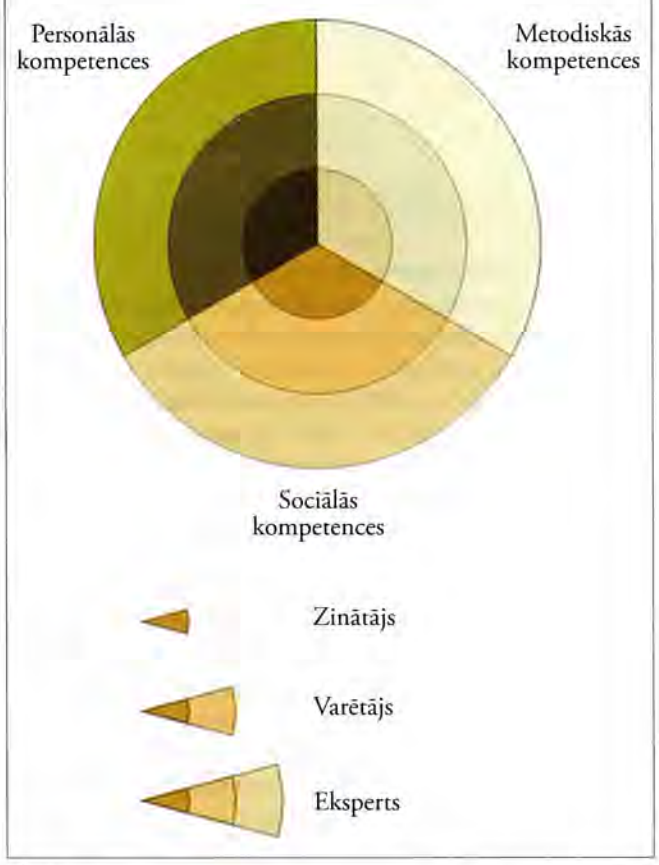
1. Pārdomājiet, kādas ir Jūsu kompetences šobrīd un kādas Jūs vēlētos attīstīt nākotnē? Sadaliet kompetenču apli it kā tortes gabaliņos un apzīmējiet tos ar jums raksturīgajām kompetencēm trīs kategorijās:
   - Profesionālās kompetences apkopo konkrētu profesionālu uzdevumu realizācijai nepieciešamās spējas, prasmes un zināšanas. Tās aptver, piemēram, profesionālās zināšanas, valodu un ekonomiskās zināšanas. Jūs varat strukturēt savas profesionālās zināšanas saistībā ar tehnoloģijām, procesiem, produktiem, profesionālo darbību u.tml.
   - Metodiskās kompetences satur darba plānošanas un organizācijas spējas, piemēram, projektu vadība, kvalitātes vadība, sistemātiskā problēmu risināšana, prezentācijas prasme un moderācija, darbinieku vadīšana.
   - Sociālās kompetences ir tieši saistītas ar personību un pieredzi. Spējas sadarboties ar darbiniekiem, kolēģiem, klientiem, radīt labu organizācijas klimatu un būt personīgi atbildīgam par darbībām, kas saistītas ar sociālo kompetenci: spēja komunicēties, kritikas un konfliktu vadīšanas spēja, gatavība un spēja mainīties, komandas un sadarbības spēja, spēja panākt savu un spēja pārliecināt, kas ir būtiska sociālas kompetences sastāvdaļa.
2. Sadaliet katras kompetences iedalījumu trīsdaļīgā skalā:
   Lai novērtētu darbinieku profesionālās un metodiskās kompetences, pieņemams ir iedalījums zinātājs – varētājs – eksperts. Vērtējot savu kompetenču līmeni, līmeņi zinātājs – varētājs – eksperts ir jāsaista ar piemēriem no ikdienas profesionālās darbības:
   - Zinātāji savas teorētiskās zināšanas var pielietot saistībā ar nelielu darba pieredzi, iepriekš strukturētu problēmu risinājumiem spēj izstrādāt papildus jautājumus un risinājumus, izmantojot, piemēram, veiksmīgi iegūtās zināšanas projektu menedžmenta kursā un kāda projekta norises laikā iegūtā pieredzi.
   - Varētājiem ir ilgstošāka profesionālā pieredze, kas ļauj rīkoties adekvāti arī jaunā un neparedzētā situācijā, piemēram, ar līdzvērtīgu atbildību vadot vairākus dažādas sarežģītības projektus.
   - Eksperti organizē sevi, plānojot tālejošas darbības un intuitīvi nojaušot problēmas, kā arī meklējot jaunus risinājumu ceļus dažādām problēmām (piemēram, kāda jauna un kompleksa projekta vadība, ieguldījumi tālākizglītībā un projektu vadības metodikā).

   Sociālajām kompetencēm tiek piedāvāts sadalījums: maz izteikti, izteikti, ļoti izteikti.
3. Novērtējiet savu kompetenču apli:
   - „IR - JĀBŪT – salīdzinājums": Kā es varu ar savām šā brīža kompetencēm realizēt tagadējās prasības? Kā es varēšu ar savām kompetencēm realizēt nākotnes prasības?
   - „Nojaust baltos laukumus": Kādā jomā es vēlētos iegūt papildus kompetences?
   - „Iet plašumā,": kā es varu pozicionēt savas kompetences sarakstā?
   - „Iet dziļumā," : kā es varu izstrādāt ekspertīzi dažādās jomās?

Kad darbinieks ir izvērtējis un pārdomājis savu esošo un vēlamo kompetenču spektru, uzņēmuma vadība var organizēt pārrunas, kurās tiek iezīmētas tālākās stratēģiskās darbības kompetenču attīstībai. Šādi izstrādātu kompetenču modeli izmanto ikgadējās darbinieku attīstības sarunās, katrreiz atzīmējot sasniegto un vēl realizējamo kompetenču līmeni atbilstoši iedalījumam zinātājs – varētājs – eksperts.

Arī uzņēmuma vadītājam un vadības komandai jābūt apveltītiem ar labi attīstītām menedžmenta kompetencēm, lai varētu sekmēt sistemātisku un rezultatīvu darbinieku kompetenču attīstību. (turpmāk: „Uzņēmuma vadītāja menedžmenta kompetenču attīstības aplis, akcentējot personālās, profesionāli metodiskās un sociāli komunikatīvās kompetences")

Kompetenču attīstības apļa izveides piemērs.



Avots:

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

GRANDEG GRANULU APKURES KATLI
Hornets
ISLANDE HOTEL

TELEMĀRKETINGS IR SĒRDIENIS VAI TOMĒR TĒVA DĒLS?

Santa Līze – Krūze
Psiholoģijas zinātņu maģistrs
Vadības zinātņu un mārketinga eksperte

Attīstoties tehnikai, komunikāciju iekārtām, informāciju tehnoloģijām, cilvēki vēlas visu sasniegt ātrāk un ērtāk, tāpēc ir sākuši arī izmantot telefonu līnijas un citas tehnoloģijas preču izplatīšanā, pasūtīšanā un savstarpējā komunikācijā.

Ko nozīmē telemārketings?

Aizvedu savu septiņgadīgo bērnu atpūsties uz laukiem un izdzirdēju bērna izbrīnīto jautājumu: „Kas tas tāds?", rādot uz tālruņa aparātu. „Tālrunis," es atbildēju. „Bet kā no tāda var zvanīt?" Tas bija tālrunis ar „ripu", un bērns tādu nebija redzējis. Šī situācija tikai ilustrē to, kāda aug mūsu jaunā paaudze - visiem ir mobilie tālruņi, internets, lai kaut ko uzzinātu, ir nepieciešams tikai piezvanīt utt.

Tādēļ arī tehnoloģiju attīstība ir izveidojusi šo jaunvārdu - „telemārketings".

Attīstoties tehnikai, komunikāciju iekārtām, informāciju tehnoloģijām, cilvēki vēlas visu sasniegt ātrāk un ērtāk, tāpēc ir sākuši arī izmantot telefonu līnijas un citas tehnoloģijas preču izplatīšanā, pasūtīšanā un savstarpējā komunikācijā.

Telemārketings – no grieķu valodas *tele*, nozīmē – *tālums, tāliene,* un šajā izpratnē vārdu savienojums veidots kā speciālu ziņu nosūtīšana no attāluma. *Market*– tulkojumā no angļu valodas nozīmē - *tirgus, kur cilvēki satiekas, pārdod un pērk.* Tātad plašākā nozīmē telemārketings ir visas mārketinga aktivitātes, kas notiek, izmantojot komunikāciju attālumā – pasts, tālrunis, internets, e-pasts un fakss ir izmantojamie līdzekļi telemārketingā. Līdzīgi izmantojams jaunvārds "teledarbs", kas nozīmē darbības, kas tiek veiktas, neatrodoties darba vietā. Šaurākā nozīmē jēdziens „telemārketings" nozīmē mārketinga aktivitātes, izmantojot tālruni.

Tiem, kas ir saistīti ar telemārketinga jomu, ir jāzina tā nozīmīgākie trīs stūrakmeņi: profesionāli speciālisti, telekomunikāciju iekārtas un datu bāze. Kaut arī pilnīgas telemārketinga sistēmas izveide prasa lielus ieguldījumus, tas turpmāk var ievērojami uzlabot pārdošanu un ienākumus. Ņemot vērā iepriekšējo pieredzi, telemārketings vidēji var palielināt pārdošanu par 10 – 20 procentiem, labi izveidota telemārketinga sistēma var pat dubultot pārdošanas apjomu. Protams, ļoti daudz kas ir atkarīgs no pārdodamā produkta. Ne visi produkti ir efektīvi pārdodami pa tālruni, bet nav neviena produkta, kura apkalpošanā, iepazīstināšanā un klientu informēšanā nevarētu izmantot telemārketinga aktivitātes.

Lielos uzņēmumos izveido sarežģītas klientu apkalpošanas sistēmas un kontaktu centrus, kuros uzskaita klientu zvanus, gaidīšanas ilgumu, operatora atbildēšanas ātrumu un kuros informācija par klientiem tiek atlasīta datu bāzē, kā arī sistēma darbojas patstāvīgi: tiek zvanīts klientiem, un tā savieno ar operatoru tikai sazvanītos klientus. Nelielos uzņēmumos apkalpo klientus pa tālruni, e-pastu, internetu utt. Šādos uzņēmumos bieži vien šīs aktivitātes nesaista ar vārdu „telemārketings", jo nav nepieciešamības ieviest īpašu kontaktu centru.

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1 Instrumentālā ražošana

Telemārketinga izmantošana uzņēmumā.

Telemārketinga jomā šobrīd Latvijā ir definējamas vairākas tendences:

1) uzņēmums ir izveidojis kontaktu centru, telemārketinga nodaļu, un piedāvātos pakalpojumus izmanto pats, kā arī piedāvā citiem uzņēmumiem jau kā produktu;
2) uzņēmums ir izveidojis kontaktu centru un to izmanto tikai sava uzņēmuma vajadzībām;
3) uzņēmums izveidojis nodaļu un to izmanto sava uzņēmuma, un tikai savu klientu vajadzībām;
4) uzņēmumā nav izveidots kontaktu centrs, bet uzņēmums izmanto citu uzņēmumu pakalpojumus savām telemārketinga aktivitātēm;
5) nav izveidota īpaša nodaļa, taču ir darbinieki, kuri veic nepieciešamās telemārketinga aktivitātes;
6) nav konkrētu darbinieku, kuri nodarbotos ar telemārketinga aktivitātēm, un tam netiek pievērsta pastiprināta uzmanība;
7) katrs uzņēmuma darbinieks apzinās telemārketinga nozīmi un funkcijas, un saskaņā ar mārketinga plānu veido uzņēmuma tēlu.

Tomēr uzņēmumos bieži vien netiek pievērsta nepieciešamā uzmanība tālrunim, e- pastam, komunikācijai mājas lapā un faksiem. Telemārketinga jomā nav nozīmes tam, vai uzņēmums ir vienas personas manikīra kabinets, autosalons vai liela akciju sabiedrība. Veids, kā notiek komunikācija ar klientu pa tālruni un citiem attālinātas saskarsmes līdzekļiem, rada uzņēmuma tēlu un priekšstatu par uzņēmumu.

Telemārketingam ir vairākas izmantošanas iespējas:

1. Telemārketings kā uzņēmuma galvenais darbības veids:
   Telemārketings var būt arī uzņēmuma galvenais darbības veids. Šādam uzņēmumam ir tehniski nodrošinātas darba vietas un apmācīts personāls, lai sniegtu telemārketinga pakalpojumus citiem uzņēmumiem. Kādus pakalpojumus sniedz šāds uzņēmumus?
   - apkalpo klienta informatīvo tālruni;
   - pieņem pasūtījumus;
   - veic pārdošanas aktivitātes;
   - organizē aptaujas un tirgus pētījumi;
   - nodrošina ielūgumu pakalpojumus;
   - apkalpo datu bāzes;
   - nodrošina apsveikumu pakalpojumus.
2. Telemārketings kā pārdošanas kanāls:
   Telemārketingu var izmantot kā vienu no pārdošanas kanāliem kādam produktam vai tā veidiem.
3. Telemārketings kā mārketinga komunikācijas līdzeklis:
   Mārketinga komunikāciju līdzekļus izmanto mārketinga kompleksā (reklāmā; preču realizācijas stimulēšanā, sabiedriskajā saskarē, personiskajā apkalpošanā). Mārketinga komunikācijas līdzekļu izvēle ir atkarīga no komunikācijas mērķiem, mērķauditorijas, finansiālajām iespējām u.c. Telemārketings tiek uzskatīt par vieno no tiešā mārketinga veidiem, kas ir tikpat efektīvs kā tiešais pasts un tiešā apkalpošana. Telemārketings kā komunikācijas veids ir

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

nozīmīgs tādēļ, ka tiek runāts klienta ausī.
4. Telemārketings kā tirgus izpētes metode.
Tiek izmantots konkurentu, klientu, produkta un cenu izpētē.

Dažimīti, kas darbojas uzņēmumos, kuros telemārketinga nav:

Mīts – „Mums ir pasūtījumu pieņemšanas tālruņi!"

Dažreiz uzņēmumi izvēlas vieglāko ceļu – bezmaksas telefona numuru pasūtījumu pieņemšanai. Bet vai darbinieks, kurš atbild uz šiem zvaniem, var palīdzēti klientam nestandarta situācijā? Vai operators ir pietiekami laipns, ja pasūtījuma vietā ir jāuzklausa sūdzība vai pretenzijas? Uzņēmumiem, izvēloties šādu bezmaksas tālruni, ir jāpārdomā, vai darbinieks ir gatavs atbildēt uz klientu zvaniem, jo ļoti daudz informācijas uzņēmums var arī iegūt, uzklausot klientu sūdzības un pretenzijas. Varbūt gadījumā, ja klienti vispār nesūdzas, tad vaina ir operatora attieksmē, - klients ir pārliecināts, ka negatīvā informācija netiks nodota uzņēmuma vadībai?

biroja darba organizācija un nepārtrauktie tālruņa zvani?
Tādā situācijā sekretārei jāizlemj, kurš no šiem darbiem ir prioritārs un kā tos sabalansēt? Var veidoties situācija, ka sekretāre, būdama lojāla uzņēmumam, savus tiešos pienākumus birojā veic vēlā vakarā: pārraksta sanāksmju protokolus, koriģē līgumus utml., jo tad nav intensīva klientu pieplūduma un nezvana tālrunis. Vai tas ir labākais telemārketinga veids, jālemj uzņēmuma vadībai.

Mīts - „Mums visi dara visu!"

Dažos uzņēmumos ikdienas darbība ir tāda, ka darbinieki iesaistās visu procesu organizēšanā un norisē. Šim uzņēmuma darbības veidam varētu piekrist, bet var izveidoties situācija, ka informācijas tehnoloģiju speciālists, atbildot klientam pa tālruni, tomēr nav kompetents kādā no jautājumiem. Klients būs vīlies un secinās, ka šajā uzņēmumā viņa situāciju neatrisinās.
Tāda pat situācija rodas, ja klienta zvanu pāradresē vairākas reizes, un klientam vairākas reizes jāatkārto sava problēma. Pēc tādas pāradresācijas un atkārtošanas klients vairs negribēs sazināties ar šī uzņēmuma darbiniekiem.

Telemārketinga jomā nav nozīmes tam, vai uzņēmums ir vienas personas manikīra kabinets, autosalons vai liela akciju sabiedrība. Veids, kā notiek komunikācija ar klientu pa tālruni un citiem attālinātas saskarsmes līdzekļiem, rada uzņēmuma tēlu un priekšstatu par uzņēmumu.

Klientu apmierinātības pētījumi pierāda, ka klientus interesē gan produkta kvalitāte, gan arī ātrums, ar kādu tiek likvidētas produkta kļūmes.
Uzņēmuma vadībai ir jāņem vērā arī tas, ka klientu sūdzības un pretenzijas liecina par produktu un pakalpojumu kvalitāti, produktu izvēli un arī uzņēmuma attīstību kopumā, jo uzņēmums attīstība notiek vienlaicīgi ar klienta prasībām.

Mīts – „Mums ar to nodarbojas sekretāre!"

Protams, ka dažos uzņēmumos sekretāre ļoti labi veic arī telemārketinga operatora pienākumus. Bet vai uzņēmuma vadība analizē sekretāres pienākumu lielo apjomu? – sarunas ar klientiem, atbildes uz vismaz 5 e-pastiem, faksu nosūtīšana,

Mīts – „Liela operatoru jeb darbinieku rotācija."

Mūsdienu uzņēmumā, kurā telemārketinga darbinieki saņem pietiekami labu atalgojumu, darba stāžs sasniedz pat desmit gadus.
Protams, uzņēmuma vadībai būtu arī jāmaina darba uzdevumi, atbildības jomas un motivācija, jo darbinieks var vairs nebūt radošs un efektīvs.
Darbinieku efektivitāte telemārketingā saglabājas aptuveni 1, 5 gadus, tad ir jānotiek pārmaiņām – jānāk jauniem produktiem vai jāuzņemas jauni pienākumi.

Mīts – „Tas ir darbs jauniešiem."

Bieži vien tiek uzskatīts, ka darbs telemārketingā ir tikai jau-

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Ja klienta zvanu pāradresē vairākas reizes, un klientam vairākas reizes jāatkārto sava problēma. Pēc tādas pāradresācijas un atkārtošanas klients vairs negribēs sazināties ar šī uzņēmuma darbiniekiem

niem cilvēkiem. Tomēr praktiski telemārketings ir iespēja jebkura vecuma darbiniekiem strādāt efektīvi, jo nav nepieciešams tiešais kontakts (nav svarīgs ārējais izskats u.c. ārējie faktori). Ļoti efektīvi, ar zemu rotāciju strādā tieši gados vecāki cilvēki un viņiem ir tas, kas nav jauniešiem- dzīves pieredze, kas ir īpaši svarīga saskarsmē ar dažāda vecuma, īpašību un vajadzību klientiem.

Mīts – „Šim darbam nav nepieciešama izglītība."

Maldīgs ir uzskats, ka cilvēkam nevajag nekādu īpašu izglītību, lai atbildētu uz tālruņa zvaniem. Reālajā telemārketinga operatora darbā cilvēkam ir jābūt pietiekami inteliģentam, lai viņš varētu ātri un elastīgi reaģēt uz klientu pieprasījumu.

Operatoram ir jābūt apveltītam ar lieliskām komunikācijas prasmēm (runāšanas un klausīšanās), kā arī jāprot dažādi ietekmēt un pārliecināt klientu. Dažreiz ir jābūt arī psihologam, kas uzklausa, nomierina un atbalsta klientu. Jāprot uzdot precīzus jautājumus īstajā laikā. Jāzina, kā uzklausīt klientu sūdzības un pretenzijas, kā prezentēt produktu, pareizi izmantojot valodu un tās intonācijas, kā arī e-pastu vai faksa sūtījumu.

Kāda uzņēmuma operatore interesantā sarunā atzina, ka, salīdzinot ar iepriekšējo vadītājas darbu, var justies gandarīta par paveikto darbu un rezultāti ir redzami tūlīt. Telemārketinga operatora darbs šai sievietei liek justies noderīgai, viņu motivē padarītais darbs, kolēģi un reizēm atraktīvās situācijas, sazinoties ar klientiem.

Mīts-„Tas ir darbs uz laiku."

Daļēji var piekrist šim uzskatam, jo ir tādi uzņēmumi, kuros rotācija ir plānota, un darbs telemārketingā ir tikai darbs uz laiku.

Darbiniekam telemārketingā, kas ir iemācījies strādāt ar klientiem, uzzinājis visu par uzņēmumu un tā produktiem, pēc neilga laika tiek piedāvātas dažādas karjeras iespējas uzņēmumā, piemēram, citā struktūrvienībā un augstākā līmenī. Nozīmīgi ir tas, ka šādā veidā karjeru veidojuši darbinieki ir ļoti zinoši. Uzņēmumu vadība reizēm tā arī plāno personāla resursus – piemēram, students, kurš mācās informāciju tehnoloģiju jomā, sāk strādāt uzņēmumā par klientu operatoru un, absolvējot augstskolu, kļūst par uzņēmuma darbinieku savā specialitātē. Tomēr jāatceras, ka tādā gadījumā arī darbinieki izjūt šo darbu kā „amatu uz laiku" un nav lojāli uzņēmumam.

Un tomēr – telemārketings ir sērdienis vai tēva dēls?

Lai atbildētu uz šo jautājumu, jāsaprot, kas ir jebkura biznesa pamatā. Biznesu veido peļņa. Kas rada peļņu? Klienti.

Tātad, ja klienti ir nozīmīgākā daļa biznesā, tad kā dēvēt tos darbiniekus, kuri kontaktējas ar klientiem - klientu apkalpošanas speciālisti, operatori un telemārketinga speciālisti.

Bieži vien uzņēmumi kļūdās, nezskatot telemārketingu par pamata produktu vai biznesu, tātad arī klientu apkalpošanai nav nozīmes (pa tālruni, e-pastos un jebkurā citā veidā).

Bez telemārketinga klients nevar iegūt pilnīgu priekšstatu par uzņēmumu. Apkalpošana un darbinieku attieksme pret klientu ir it kā pievienotā vērtība produktam, kuru varam iegūt arī citos uzņēmumos par līdzīgām cenām.

Apzinoties mūsdienu sabiedrības informētību, ir jāsaprot, ka ātri kļūst zināms tas, kura un kā ir patīkami uzturēties, kur zvanīt, lai jūs labi apkalpotu. Protams, ja uzņēmums ir simbolisks monopols, tad cilvēki ir ar mieru gaidīt un paciest nevērīgu un lēnu apkalpošanu, taču cik ilgi un kāds uzņēmuma tēls veidojas viņa uztverē?

Izvēloties raksta nosaukumu, pamatojos uz savu pieredzi dažādos uzņēmumos un praktiski tas parāda uzņēmuma kultūru un tendences uzturēt ilgtermiņa attiecības ar klientu.

Uzņēmumi, kuri vēlas ilgtermiņa attiecības ar klientu, „ceļ saulītē" savus klientu apkalpošanas speciālistus un operatorus, telemārketinga speciālistus un pret šo nodaļu uzņēmumā izturas ar cieņu kā pret „tēva dēlu"- apmāca, audzina, motivē un pievērš lielu uzmanību.

Taču ir uzņēmumi, kur šīs nodaļas ir kā „sērdienis"- prasības un pienākumi aug, taču „tēva" palīdzība un atbalsts mazinās - darbinieki ir neinformēti, ir vienvirziena komunikācija, netiek apmācīti ne par jauniem produktiem, ne klientu apkalpošanas vai pārdošanas prasmē un savu „sērdieņa" statusu darbinieki bieži izspēlē uz klientiem.

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

IEPAZĪSIMIES - AMATA APRAKSTS!

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

Sava darba lietpratējs un profesionālis apzinās darba instrumenta vērtību, jo uz nenoskaņotām klavierēm pat talantīgs pianists nespēj nospēlēt dzidru mūziku. Labs darba instruments ir viens no priekšnosacījumiem augstu darba rezultātu sasniegšanai. Uzņēmuma vadīšanā par tādiem darba instrumentiem var uzskatīt arī normatīvi-metodiskos dokumentus, kas iedibina normas, noteikumus, prasības un metodes utml. dažādu uzdevumu risināšanā.

Darba organizācijas un personāla vadīšanas jomā viens no pamata normatīvi - metodiskajiem dokumentiem ir amatu apraksti.

Ko nozīmē jēdziens „amata apraksts"?

Tā tulkojums angļu valodā: *job description*

Līdzīgie jēdzieni: darba apraksts, darba profils, dienesta instrukcija.

Amata apraksts ir oficiāls dokuments organizācijā, kurā norāda konkrētus amata pienākumus, atbildību, organizatoriskās saiknes.

Atšķirība no darba līguma:

Darba līgums nosaka konkrēta darbinieka pienākumus, tiesības un saistības. Savukārt, amata apraksta mērķis ir precizēt konkrēta amata pienākumus, piemēram, „personāla speciālists", „grāmatvedis", „tirdzniecības aģents". Bieži organizācijā vienā amatā ir nodarbināti vairāki darbinieki, piemēram, pieci „tirdzniecības aģenti". Šajos tirdzniecības aģenta amatos var strādāt pieci darbinieki, ar kuriem noslēgti atšķirīgi darba līgumi. Tātad, darba līgumā organizācijas vadība vispārīgi formulē darbinieka pienākumus un atbildību, bet amata aprakstos pienākumi un atbildība katra amata ietvaros tiek formulēta diezgan precīzi un detalizēti. Tādēļ amata aprakstam ir lielāka informatīvā vērtība, jo tas ļauj uzzināt, kas jādara darbiniekam

Lēmumu pieņemšanas joma	Problēmjautājums
• Darba vietu projektēšana/plānošana • Darba kvalitātes standartu noteikšana • Organizācijas struktūras izveidošana	Kas un kā jādara konkrētā darba vietā, par ko atbild darbinieks šajā darba vietā? Kā šī darba vieta saistīta ar citām darba vietām struktūrvienības un organizācijas ietvaros - kas no tās ir atkarīgs un kā tā ir atkarīga no citiem? Kādus darba apstākļus jānodrošina veiksmīgai darba pienākumu izpildei?
• Pretendentu uz vakanto darba vietu meklēšana un atlase	Kādas prasības izvirzīt pretendentiem uz vakanto darba vietu? Ko rakstīt darba piedāvājuma sludinājumā? Kuru no pretendentiem izvēlēties? Ko stāstīt par vakanci pretendentiem, ko piedāvāt potenciālajiem darbiniekiem?
• Jauno darbinieku ievadīšana darbā	Kādu informāciju sniegt, kādas iemaņas ir nepieciešamas jaunam darbiniekam viņa darbā?
• Personāla un darba izpildījuma novērtēšana	Pēc kādiem kritērijiem novērtēt darbinieku darba kvalitāti un kompetenci? Cik lielā mērā darbinieka darbs atbilst izvirzītajām prasībām?
• Personāla apmācība	Kādu kompetences, zināšanas, prasmes un iemaņas pieprasa darbs konkrētajā darba vietā? Vai darbinieka kompetence atbilst nepieciešamai? Kas būtu jāiemāca darbiniekiem?
• Darbinieku aizvietošana	Kas drīkst aizvietot darbinieku, kas strādā šajā darba vietā?
• Darba samaksa	Cik objektīvi maksā darbs šajā darba vietā, ņemot vērā darba saturu un apstākļus - cik lielu noteikt pamatalgu? Kādu materiālo atlīdzību konkrēts darbinieks ir pelnījis pēc saviem darba rezultātiem?

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1 Instrumentālā ražošana

viņa ieņemamajā amatā un ko vadītājs var no viņa pieprasīt.

Amata apraksta nepieciešamība no juridiskā aspekta

Amata aprakstiem obligāti jābūt izstrādātiem ierēdņu un citu darbinieku amatiem valsts pārvaldes iestādēs. Citām organizācijām amatu aprakstu esamība nav obligāta, un to izstrādāšana ir brīvprātīga lieta.

Valsts pārvaldes iestādēm amatu aprakstu izstrādāšanas kārtību nosaka LR Ministru kabineta noteikums Nr.246 „Valsts civildienesta ierēdņu amatu aprakstu izstrādāšanas kārtība", kas stājies spēkā 29.07.2000. gadā.

Amata apraksta vieta un nozīme uzņēmuma vadībā

Labi izstrādātie amata apraksti atvieglo vadītājam lēmumu pieņemšanu vairākos jautājumos.

Haosu un nenoteiktību darba organizācijā un personāla vadībā iespējams novērst, uzsākot veidot amata aprakstus uzņēmumā esošajām darba vietām. Ar šo pamatdokumentu palīdzību var atvieglot uzņēmuma iekšējo procesu sakārtošanu un virzīšanos uz noteikto mērķi.

Piemēram, starptautiskajā standartu sērijā ISO 9000 standarts ISO 9001:2000, kas izvirza konkrētas prasības kvalitātes sistēmas ieviešanai uzņēmumā, nosaka, ka uzņēmuma augstākai vadībai jānodrošina darbinieku atbildību un pilnvaru definēšanu, kā arī jāinformē darbiniekus par viņiem uzticētajiem pienākumiem un pilnvarām. Amata apraksts tiek rekomendēts kā viens no ērtākajiem veidiem, kā definēt darbinieku pienākumus, atbildību un pilnvaras.

Amata apraksta struktūra

Amata aprakstos iekļaujamā informācija ir precīzi noteikta valsts pārvaldes iestādēm. Citās organizācijās un uzņēmumos vadība var izveidot amatu aprakstu struktūru.

Piemēram, **valsts pārvaldes iestādēs jābūt šādiem amatu aprakstu elementiem:**

"...3. Amata aprakstā norāda:
3.1. valsts civiliestādes nosaukumu;
3.2. valsts civiliestādes struktūrvienības nosaukumu;
3.3. ierēdņa amata nosaukumu;
3.4. ierēdņa amata pakļautību;
3.5. amata dienesta pienākumus;
3.6. amata dienesta tiesības;
3.7. amata pildīšanai nepieciešamo izglītību;
3.8. amata pildīšanai nepieciešamo profesionālo pieredzi, stāžu profesijā vai specialitātē;
3.9. amata pildīšanai nepieciešamo sadarbību;
3.10. amata atbildības raksturojumu — par darba norisi un rezultātiem..."

Avots: LR MK noteikums Nr.246 „Valsts civildienesta ierēdņu amatu aprakstu izstrādāšanas kārtība"

Amata aprakstā struktūru jānosaka saistībā ar šī dokumenta turpmāko nozīmi un pielietošanu.

Obligātie amata aprakstu elementi ir šādi:

- **Amata nosaukums un kods**
- **Atrašanās vietas nosaukums**
- **Amata vispārējā nozīme/mērķis**
- **Administratīvās saiknes (pakļautība, aizvietošana, tieši padoto darbinieku ieņemamo amatu nosaukumi u.c.)**
- **Pienākumi**
- **Tiesības**
- **Amata apraksta izveidošanas datums**
- **Vieta darbinieka un viņa tiešā vadītāja parakstiem**

Bez uzskaitītajiem obligātajiem amata apraksta elementiem tajā var iekļaut arī šādus:

- **Funkcionālās saiknes/sadarbība**
- **Atbildība**
- **Darbu reglamentējošie normatīvie akti**
- **Darba vides raksturojums**
- **Nepieciešamā kvalifikācija**
- **Citi nodarbinātības nosacījumi (darba samaksa, darba režīms u.c.)**

Piemēram, ja organizācijā ir aktuālas personāla atlases vai apmācības aktivitātes, tad amata aprakstos sadaļu „Nepieciešamā kvalifikācija" jāuzraksta detalizētāk. Ja būtiski ir nodibināt secīgu darba izpildes kārtību, tad izvērš sadaļu „Pienākumi".

Piezīme: Amata aprakstā var nebūt sadaļas „Nepieciešamā kvalifikācija" gadījumā, kad to aizstāj ar citu dokumentu – „Kvalifikācijas prasības".

Tulkojums angļu valodā: *job specification, person specification.*

Līdzīgi nosaukumi: kompetenču karte, kvalifikācijas karte, prasību profils, personāla specifikācija

Kvalifikācijas prasības – dokuments, kurā tiek uzskaitītas amata profesionālās prasības par darbinieka izglītību, zināšanām, prasmēm un darba pieredzi kvalitatīvai darba pienākumu izpildei.

Amata apraksta sagatavošanas posmi

Lai izveidotu amata aprakstu, jāveic darba analīze. Cilvēkresursu vadīšanā darba analīzi definē kā darba izpētes procesu, lai raksturotu tā būtiskākās daļas. Citas darba analīzes definīcijas:

a) darba analīze ir process, kurā nosaka konkrētam darbam raksturīgās īpatnības (Avots: British Standart Institute);
b) derīgas informācijas sakārtošanas un novērtēšanas process par konkrētu darbu (Avots: U.S. Department of Labour).

Atbildīgiem par darba analīzi un amata apraksta sagatavošanu vajadzētu būt attiecīgiem speciālistiem, parasti tie ir personāla daļas darbinieki.

LR Profesiju klasifikatorā ir nosaukta profesija, kas tieši attiecas uz darba analīzes pienākumiem – darba satura analītiķis (kods: 2412 04), kā arī vēl citas profesijas, kas var palīdzēt šajā jomā – profesiju (amatu) psihologs (2445 06), organizāciju psihologs (2445 09), ražošanas psihologs (2445 05). Tātad, Latvijā

GRANDEG GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

formāli ir iespējas sagatavot šādus speciālistus un veidot šādas darba vietas.

Amata apraksta sagatavošanas process ir shematiski attēlots zīmējumā:

1. posms

Organizācijas struktūra. Katra amata vieta organizācijas struktūrā.

↓

2. posms

Darba analīzes mērķi. Iegūtās informācijas par amatu pielietošanas jomas.

↓

3. posms

Amatu atlase analīzei.

↓

4. posms

Darba analīzes metodes izvēle. Nepieciešamo datu iegūšana.

↓

5. posms

Amata analīze.

↓

6.posms

Amata apraksta izveidošana.

1. posms *Organizācijas struktūra. Katra amata vieta organizācijas struktūrā.*

Lai izveidotu nepieciešamos amata aprakstus, jābūt priekšstatam par to, kāda ir organizācijas struktūra, t.i. kādas darba vietas ir uzņēmumā vai organizācijā, kādās struktūrvienībās tās tiek apvienotas un kāda ir to savstarpējā saikne. Šeit ļoti noderīgs ir amatu uzskaitījums. Ieteicams katram uzņēmumam izveidot savu amatu uzskaitījuma sarakstu.

2. posms Darba analīzes mērķi. Par amatu iegūtās informācijas pielietošanas jomas.

Jāizlemj jautājums, kā k izveidotie amatu apraksti turpmā tiks izmantoti uzņēmuma vadīšanā un kāda tiem būs nozīme.

3. posms *Amatu atlase analīzei.*

Lai izveidotu sistēmu, amatu apraksti jāveido visiem uzņēmuma amatu veidiem. To, kādiem konkrētiem amatiem jāizveido aprakstus, nosaka konkrētas situācijas nepieciešamība un uzņēmuma mērķi kopumā. Piemēram, ISO 9001:2000 standarta prasību realizācija uzņēmumā paredz pienākumu un atbildības precīzu definēšanu vismaz tām darba vietām, kurās veicamais darbs ietekmē uzņēmuma produkta kvalitāti.

4. posms *Darba analīzes metodes izvēle. Nepieciešamo datu iegūšana.*

Darba analīzes metodes ir paņēmieni, kā iegūt datus un informāciju par analizējamo amatu. Iespējamās darba analīzes metodes ir uzskaitītas tabulā: Darba analīzes metodes.

Amata aprakstu sagatavošanā nepieciešamo datu un informācijas iegūšanai bieži izmanto novērošanas, intervijas un dokumentu analīzes metodes.

Intervijas ar darbinieku un viņa darba novērošanas metožu savienojuma pielietošana ir sistematizēta un detalizēti pasniegta tādā pazīstamā darba analīzes pieejā, kā „Darba funkcionālā analīze" (Functional Job Analysis (FJA), autori: U.S. Training and Employment Service of the Department of Labour, Fine S.A.; 1974).

Darba analīzei lieto, piemēram, pasaulē populāras anketas „Amata analīzes aptaujas lapa" (Position Analysis Questionnaire (PAQ), autori: McCormick E.J., Jeanneret P.R., Mecham R.C.; 1972), „Darba elementu uzskaitījums" (Job Element Inventory (JEI), autori: Cornelius E.T., Hakel M.D.; 1978), „Vadītāju amatu apraksta aptaujas lapa" (Management Position Description Questionnaire (MPDQ), autori: Tornow W.W., Pinto R.R.;1976).

Atsevišķos gadījumos var izmantot specifiskas darba analīzes metodes:

- kritisko situāciju metode (Critical incident technique), kurā atklāj iespējamās grūtības, kritiskās situācijas darbā un nosaka, kādai jābūt darbinieka rīcībai tajā, kā arī to, kāda rīcība būtu nepiemērota;
- hronometrāžas metode, kurā ar hronometru fiksē konkrētas atkārtotas darbības izpildes laiku;
- darba laika fotogrāfijas metode, kur pieraksta darbinieka vai darbinieku grupas darbību visas darba dienas vai tās daļas garumā;
- fotohronometrāžas metode – hronometrāžas un darba laika fotogrāfijas metožu savienojums.

5. posms *Amata analīze*

Amata analīzes kvalitāti ietekmē a) pietiekama precīzu datu bāze, b) adekvāta, neizkropļota informācijas interpretācija par amatu un c) labvēlīga vide rūpīgai darba analīzei.

Tādēļ nozīmīgi ir:

a) iegūt informāciju no pieredzējušiem darbiniekiem. Lai varētu precizēt darbinieku nenoteiktās atbildes, ieteicams novērot un aptaujāt iespējami vairāk darbinieku, izmantojot pārbaudītus dokumentus;

b) koncentrēties uz to, kas JĀdara vai kas JĀsasniedz konkrētā amatā, aprakstot to bez pārspīlējumiem - darbinieks ir viens no informācijas avotiem, tādēļ ne vienmēr ir jānorāda uz to, kas būtu noteikti jādara;

c) gūt vadības atbalstu un veltīt pietiekošu laika rezervi visām

AUTO NOMA
skats-s
LGV

darba analīzes procedūrām.
Darba analīzē iegūto datu un informācijas pārbaudē būtu jāiesaista tiešie darba darītāji un viņu vadītāji. Tas ne tikai palīdz noskaidrot, vai iegūtā informācija ir atbilstoša, pilna un viegli saprotama, bet arī motivē ieinteresētās personas nākotnē pieņemt izstrādātos amata aprakstus.

Amata aprakstu veidi

Amata apraksti var būt
- uz pienākumiem orientēti;
- uz rezultātiem orientētiem.

Uz pienākumiem orientētā amata aprakstā uzskaita visu KAS JĀDARA šajā amatā. Piemēram, personāla daļas vadītājam

Darba analīzes metodes

Metodes nosaukums	Metodes pielietojums
• Darbinieka darba novērošana	Vienmēr nepieciešams. Iespējamie trūkumi šādai novērošanai no malas: 1) prasmīga darbinieka darbība var tikt uztverta kā viegli izpildāma; 2) pieredzējis darbinieks var radīt iespaidu, ka darbs ir sarežģītāks; 3) nevar izsekot precīzi domāšanas procesiem; 4) daži roku darbi ir ļoti ātri paveicami vai arī tik sarežģīti, ka precīzi tos fiksēt ir iespējams tikai ar videoierakstu.
• Intervija ar a) darbinieku (tiešo darba darītāju), b) darbinieka tiešo vadītāju, c) kolēģiem	Gandrīz vienmēr nepieciešams. Grūtības, kas rodas intervijās ar darbiniekiem, saistītas lielākoties ar iespējamo neadekvātu sava darba raksturošanu: vai nu pārvērtē tā nozīmi, vai arī uztver kā maznozīmīgu. Galvenās problēmas: 1)vērtējumu par darbu var ietekmēt darbinieka attieksme; 2)darbinieks var aizmirst nozīmīgas detaļas savā darbā un uzsvērt tikai nesen notikušo; 3)ne vienmēr izdodas izteikties skaidri un precīzi. Intervējot darbiniekus, vadītājam jāņem vērā šādi iespējamie trūkumi: 1)bieži vien vadītājs nezina darbinieka pienākumus detalizēti; 2)vadītāju var ietekmēt darbinieka uzskatiem; 3)vadītājs var pārspīlēt veicamā darba atbildību, lai paaugstinātu savu nozīmi.
• Dokumentu analīze: - ārējie dokumenti: ES direktīvas, LR likumi un MK noteikumi, kas attiecas uz analizējamo darbu, LR Profesiju klasifikators, Profesiju standarti, amatu aprakstu paraugi u.c. - informatīvie materiāli par darbā izmantojamiem līdzekļiem, pārveidojamiem priekšmetiem, tehnoloģiju, darba standartiem u.c. - iepriekšējās darba analīzes dati: darba normēšanas dati, personāla apmācības programmas, situācijas analītiskie apraksti u.c. „darba dienasgrāmatas" jeb pieraksti par aktivitātēm darbā	Jāizmanto obligātie oficiālie dokumenti korektu amata aprakstu veidošanai. Citi dokumenti var kalpot kā palīdzība, lai izprastu analizējamo darbu un izstrādātu amata aprakstu. Izmantojot amata aprakstu paraugus, tos nevar pilnīgi kopēt, jo parasti tie tiek radīti atšķirīgai darba videi vai citiem mērķiem. Informatīvie materiāli, kas attiecas uz darbu un tā procesu, ļauj pārbaudīt citā veidā iegūto informāciju, kā arī uzvedināt uz idejām, kas būtu jānoskaidro aptaujās. Iepriekš izveidotos darba analīzes datus jāpārbauda un jānosaka to aktuālais derīgums. Ja tie atbilst patreizējiem darba apstākļiem, tos var turpināt izmantot. Pierakstus par aktivitātēm darbā parasti veic vadītāji, speciālisti, kalpotāji. Šādi pieraksti ļauj uzzināt vairāk par veicamiem uzdevumiem, to biežumu. Bet jāņem vērā tas, ka ne vienmēr viss tiek pierakstīs.
• Anketēšana	Anketēšana kā metode dažreiz tiek izmantota arī personālvadībā. Anketas lietderīgi izmantot, ja ar to palīdzību var apkopot vairāk informācijas no viena aptaujājamā nekā intervijā, un tādā veidā tiek ekonomēts laiks datu ievākšanai. Viens no anketēšanas trūkumiem: anketēšanā ne vienmēr var izsekot tam, vai aptaujājamais pareizi sapratis jautājumu un ne vienmēr var precizēt viņa atbildi.
• Individuāla darba veikšana	Individuāli veicot analizējamo darbu, iespējams to izzināt precīzāk, izsekojot tā intelektuālos procesus. Grūtības šeit var būt saistītas ar to, ka darbā ieguldītās pūles var tikt pārvērtētas, un darbs tikt uztverts sarežģītāks nekā tas ir.

GRANDEG GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

„veikt personāla atlasi".
Uz rezultātiem orientētā amata aprakstā norāda uz to, KAS JĀSASNIEDZ šajā amatā. Piemēram, tam pašam personāla daļas vadītājam - „savlaicīgi nodrošināt organizāciju ar kvalificētu personālu".
Tas, kādu veidu izvēlēties konkrēta amata aprakstam, ir atkarīgs no veicamā darba un pašas organizācijas īpatnībām. Piemēram, vadītājiem bieži ir piemēroti uz rezultātu orientēti amata apraksti. Šādos amata aprakstos lietderīgi norādīt kvantitatīvus rādītājus: apgrozījuma apjoms, jaunu projektu skaits, personāla mainības līmenis u.tml.
Uz rezultātiem orientēts amata apraksts ir labāks tādēļ, ka precīzi norāda darbiniekam vēlamo un sasniedzamo rezultātu un līdz ar to dod virzību darbībai. Šāds amata apraksta veids ir labāks arī tāpēc, ka, mainoties darba līdzekļiem, tehnoloģijai u.c., tajā saglabājās informācija par veicamo uzdevumu būtību.

7. Amata apraksta elementu saturs

Amata aprakstā nosacīti var izdalīt vismaz trīs daļas:
1) identificējošā daļa (amata nosaukums, kods, atrašanās vieta, amata apraksta apstiprināšanas datums u.tml.);
2) pamatdaļa (amata vispārējs mērķis, administratīvās un funkcionālās saiknes, pienākumi, atbildība, tiesības, nepieciešamā kvalifikācija u.c.);
3) nobeigums (papildus paskaidrojumi, vieta darbinieka un viņa tiešā vadītāja parakstiem).

Turpmāk tiks paskaidroti atsevišķi amata apraksta elementi.

Amata nosaukums un kods
Amata nosaukumu un kodu jāizvēlas, ņemot vērā LR Profesiju klasifikatorā norādītos nosaukumus un kodus. Ir atļauts tuvāk paskaidrot klasifikatorā norādītās profesijas nosaukumu ar paskaidrojošiem vārdiem, kā arī piešķirt tai savu papildu kodu. Piemēram, 2412 10 01 personāla lietu pārzinis (centrālajā aparātā), kur: 2412 – starptautiskais kods; 10 – Latvijas kods; 01 – lietotāja kods.
Atrašanās vietas nosaukums
Norāda organizācijas pilnu oficiālo nosaukumu, struktūrvienības nosaukumu, pēc nepieciešamības arī adresi, kurā atrodas attiecīgs amats.
Amata vispārēja nozīme/mērķis
Formulē diezgan vispārīgi, 1-4 teikumos, par ko darbinieks šajā amatā ir atbildīgs. Piemēram, personāla lietu pārzinim: „Nodrošināt LR likumdošanas aktu prasībām atbilstošu noformētu un reģistrētu personāla lietvedības dokumentāciju".
Administratīvās saiknes
Norāda
1) pakļautību

- tiešais vadītājs; - kas dod norādījumus. Pakļautības daļu var detalizēt: „...saņem norādījumus no (kā?)...", „...darbu kontrolē (kas?)...", „...atskaitās (kam?)...". Šeit iespējams konkrēti nosaukt kāda veida norādījumus, kādās jomās, atskaites biežumu un formu u.c.

2) aizvietošanu

- v

3) tiešos padotos
4) kam dod norādījumus

Šeit līdzīgi kā „Pakļautības" daļā var precizēt kāda veida norādījumus, kādās jomās, uzraugāmo kontroles formu u.c.

Piezīme: detalizētu informāciju par pakļautību un citu darbinieku vadīšanu var pasniegt arī „Pienākumu", „Atbildības", „Tiesību" u.tml. daļās.
Šeit, kā arī raksturojot amata funkcionālas saiknes, visur nosauc amatus, nevis vārdus ar uzvārdiem.
Funkcionālās saiknes
Funkcionālās saiknes atšķirībā no administratīvajām saiknēm neparedz pakļautības attiecības. Šeit norāda, ar kādām citām darba vietām organizācijas iekšienē, kā arī ar kādām personām ārpus organizācijas ir saistīts darbs dotajā amatā – ar ko jāsadarbojas. Konkrēti,
1) no kādām darba vietām vai personām ir nepieciešama palīdzība vai citā veidā ir atkarīgs darbs dotajā amatā;
2) kādām darba vietām vai personām ir nepieciešama palīdzība vai cita veida atbalsts no dotā amata.

Raksturojot amata funkcionālās saiknes, dažkārt ērti izmantot informācijas plūsmas analīzi un aprakstīt funkcionālās saiknes tādā formā:
a) no kā jāsaņem informāciju;
b) kāda veida informāciju jāsaņem;
c) informācijas saņemšanas termiņi un periodiskums;
d) kam informācija jānodod;
e) kāda veida informāciju jānodod;
f) informācijas nodošanas termiņi un periodiskums.
Pienākumi
Šī amata apraksta daļa ir vissvarīgākā. Tās mērķis ir precīzi noteikt amata darba pienākumus un uzdevumus. Ieteikumi darba pienākumu formulēšanā:
1. Uzskaita un precizē parastos darba pienākumus, nedetalizējot tos pienākumus, kuriem ir gadījuma raksturs.

Principā visus veicamos pienākumus dotajā amatā var apvienot 3 grupas šajā daļā:
- ikdienas darba pienākumi – tie, kas bieži vien atkārtojas, un veido šī amata nozīmi;
- periodiskie darba pienākumi – tie, kas ir pēc kāda perioda atkārtojas (tad amata aprakstā norāda, kad vai cik bieži konkrēts pienākums veicams);

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1 Instrumentālā ražošana

- gadījuma rakstura darba pienākumi – tie, kas gadās salīdzinoši reti, bet attiecināmi uz šo amatu.

Vairākos literatūras avotos par amata apraksta izveidošanu ir rekomendēts neaizrauties ar sīku darba procedūru uzskaitīšanu, bet rakstīt tikai par galvenajiem darba pienākumiem. Parasti tas nozīmē uzskaitīt 4-8 galvenos darba pienākumus un katru no tiem aprakstīt ar aptuveni 3 uzdevumiem (sk. attēlu).

AMATA APRAKSTS

Neskatoties uz iepriekšminēto ieteikumu, praksē var veidot arī detalizētus darba uzdevumu aprakstus, kuri līdzinātos konkrētu uzdevumu izpildes kārtībai. Tas ir lietderīgi pie darbiem, kas prasa īpašu precizitāti. Sīki aprakstīta darba izpildes kārtība padara amata aprakstu pārāk apjomīgu, taču precīzi norāda, ko jādara, un par ko darbinieks šajā amatā ir atbildīgs.

2. Lai identificētu amata darba pienākumus, sākumā nosauc visus nepieciešamos veicamos uzdevumus pētāmai darba vietai, izmantojot ar darba analīzes metožu palīdzību iegūto informāciju. Tālāk, šos uzdevumus sadala grupās, kur katra tāda grupa arī izteiks atsevišķu „darba pienākumu".
3. Uzskaitīt darba pienākumus to svarīguma secībā, t.i. sākot ar galvenajiem pienākumiem un uzdevumiem un beidzot ar mazāk svarīgiem vai gadījuma rakstura pienākumiem.
4. Jāizlemj, vai darba pienākumus formulēs parastos pienākumu, t.i. „kas jādara", terminos, vai rezultātu, t.i. „kas jāsasniedz", terminos.

Iespējams arī tāds variants, kur apvieno divas pieejas: galvenos pienākumus formulē rezultātu terminos, bet šo pienākumu veidojošos uzdevumus – „kas jādara" terminos.

5. Formulējot darba pienākumus/uzdevumi, jāievēro zināmi noteikumi. Parasti:

- sāk ar darbības vārdu
- norāda vismaz 1) darbības veidu un 2) darba priekšmetu (uz rezultātu orientētajā amata aprakstā arī 3) nepieciešamo „rezultātu", norādot kvantitatīvus rādītājus un/vai prasīto darbības kvalitāti.

Darba priekšmets ir tas, uz ko ir virzīta darbība, kas jāpanāk vai jāpārveido; piemēram, tas var būt vērsts uz nedzīvajiem priekšmetiem vai vielu, informāciju, dabas produktiem, cilvēkiem.

Piemēram, „Izstrādāt amata aprakstus", „Veikt darbinieku uzskaiti", „Nodrošināt 98% personāla sastāva nokomplektējumu".

Darba pienākumu/uzdevumu formulējumā pēc nepieciešamības var precizēt konkrētas darbības izpildīšanas patstāvības līmeni: vai uzdevums patstāvīgi jāplāno (ko, kā darīt), jāorganizē, jāveic, jākontrolē (patstāvīgi, konsultējoties vai sadarbojoties ar citiem, pēc gataviem norādījumiem). Piemēram, „Saskaņot sagatavotos amata aprakstus ar struktūrvienības vadītāju un Personāla daļas vadītāju".

Kā arī var precizēt izmantojamos darba līdzekļus, uzdevuma izpildes biežumu, laika termiņus, situāciju un darba apstākļus.

Ar Darba līdzekļu palīdzību veic darbību; darba līdzekļi var būt a) tehniskie (piemēram, dators, svari, lāpsta), b) informatīvie (piemēram, dokumenti, dati no datora, citu cilvēku vārdiskie un simboliskie paziņojumi – norādījumi, c) tādi, kas attiecas uz darba izpildītāja kompetenci un personības īpašībām, d) dabiskas un mākslīgās vielas.

Piemēram, „Ievadīt personāla datus X datu bāzē", „Apkopot personāla novērtēšanas datus katra mēneša 1.-5. datumā par iepriekšējo mēnesi", „Atgādināt struktūrvienību vadītājiem par personāla novērtēšanas datu iesniegšanu, kuri līdz 1. datuma to nav izdarījuši".

Atbildība

Šo daļu amata aprakstā iekļauj, ja nepieciešams konkrēti norādīt, par ko darbinieks ir atbildīgs šajā amatā, kā arī, ja organizācijā ir ieviesta tarifu sistēma darbinieku pamatalgas lieluma noteikšanai, kurā ņem vērā darbinieka ieņemtā amata atbildības līmeni (un citus būtiskus faktorus).

Piemēram, LR MK noteikumos Nr.533 „Noteikumi par intelektuālā darba novērtēšanas un amatu kvalifikācijas kategoriju noteikšanas pamatmetodiku no valsts budžeta finansējamo institūciju darbiniekiem" (spēkā no 26.09.2003.) amata atbildība tiek raksturota pēc diviem radītājiem – atbildība par darba norisi un rezultātiem un atbildība par lēmumiem. Attiecībā uz fizisko darbu – atbildība par darba norisi un rezultātiem, atbildība par darba līdzekļiem un priekšmetiem, atbildība par darba aizsardzības instrukciju ievērošanu (LR MK noteikumi Nr.403 „Noteikumi par fiziskā darba novērtēšanas un amatu kvalifikācijas kategoriju noteikšanas pamatmetodiku no valsts budžeta finansējamo institūciju darbiniekiem" (spēkā no 26.07.2003.)).

Formulējot amata atbildību, jāsāk ar „Atbild par ...." vai „Atbildīgs par ...".

Piemēram, „Atbild par pārbaudes gaitā konstatēto faktu objektīvu un pilnvērtīgu izvērtējumu un sagatavotā ziņojumā izdarīto secinājumu pamatotību", „Atbild par kvalitatīvu departamenta kompetencē esošo uzdevumu izpildi noteiktajos termiņos".

Tiesības

Jāatšķir „darbinieka tiesības" no „amata tiesībām". Amata aprakstos norāda amata tiesības, t.i. tādas, kas attiecināms uz konkrētu amatu un ir spēkā neatkarīgi no tā, kas šajā amatā strādā. Bet darbinieka tiesības attiecas uz konkrētu darbinieku,

GRANDEG GRANULU APKURES KATLI
Hromet
ISLANDE HOTEL

un tās norāda darba līgumos. Tāpēc aplami rakstīt amata aprakstos tādus apgalvojumus, kā „ (ir) tiesības uz apmaksāto ikgadējo atvaļinājumu", „...tiesības uz drošiem un veselībai nekaitīgiem darba apstākļiem" u.tml.

Piemēram, pastāv amata tiesības saņemt no citiem amatiem kaut ko (savlaicīgu precīzu informāciju u.c.), kā arī pieņemt pastāvīgi lēmumus kādā jomā, pārstāvēt uzņēmumu kaut kādās situācijās, paust ārējām personām konkrētu informāciju u.c.: „Saņemt amata pienākumiem nepieciešamo informāciju no nodaļas vadītāja un nodaļas vadītāja vietnieka savlaicīgi", „Sniegt ierosinājumus un priekšlikumus nodaļas vadītājam un nodaļas vadītāja vietniekam darba kvalitātes un efektivitātes uzlabošanai" u.c.

Amata tiesībām vienmēr ir kaut kādas robežas. Nosakot amatam tiesības, jāpārliecinās, vai tās ir pietiekošas, lai izpildītu amata pienākumus prasītā kvalitātē.

Darba vides raksturojums vai ***Darba vispārējs raksturojums***

Nosaukums „Darba vispārējs raksturojums" ir plašāks, jo ietver gan darba satura, gan darba apstākļu raksturojumus. „Darba vides raksturojums" attiecas tikai uz darba apstākļiem.

Informācija par darba saturu un/vai darba apstākļiem amata aprakstā ir vajadzīga gadījumos, kad:

- jānorāda uz darba īpašiem apstākļiem, kuri ir saistīti ar paaugstinātu risku darbinieka drošībai vai veselībai (attiecas uz piemaksu piešķiršanu, darba aizsardzības pasākumiem);
- jāpamato īpašas prasības pret darbinieka fizisko stāvokli, psiholoģiskām īpašībām, pieredzi u.c., kas izriet no darba apstākļu specifikas (attiecināms uz pretendentu un esošo darbinieku novērtēšanu, apmācību);
- darba satura un/vai darba apstākļu specifika ir viens no kritērijiem amata pamatalgas lieluma vai tarifa likmes noteikšanā.

Darba raksturojums kā svarīgs kritērijs amata pamatalgas lieluma noteikšanā ir ieviests tajos pašos LR MK noteikumos Nr.533 (26.09.2003.), izdalot tādus rādītājus, kā darba sarežģītība, garīgā piepūle, sadarbība, un Nr.403 (26.07.2003) – darba sarežģītība, darba metodes, veiklība. Fizisko darbu novērtēšanā atsevišķi tiek izdalīti fiziskās piepūles un garīgās piepūles rādītāji, kuri ieiet nevis kritērijā "Darba raksturojums", bet „Piepūle".

Organizācijās, kur tiek izmantota tarifu sistēma u.tml. objektīvai darba samaksas noteikšanai visiem vai daļai darba veidiem, amata aprakstos vai citos normatīvos aktos jānorāda pielieto-

Saskaņa ar LR Izglītības likumu izšķir šādas izglītības pakāpes:
„5. pants. Izglītības pakāpes
(1)...1) pirmsskolas izglītība;
2) pamatizglītība;
3) vidējā izglītība;
4) augstākā izglītība. ..."
Šis pats likums nosaka izglītības veidus:
„6. pants. Izglītības veidi
...1) vispārējā izglītība;
2) profesionālā izglītība;
3) akadēmiskā izglītība."
Detalizētāk iepazīties ar Latvijā oficiāli pieņemtajām izglītības pakāpēm, veidiem, tiem atbilstošiem izglītības dokumentiem u.c. var dokumentā „LR Izglītības klasifikācija" (apstiprināts ar Izglītības un zinātnes ministrijas 2004. gada 11. maija rīkojumu Nr.287).
Jāpiebilst, ka jāatšķir jēdzieni „profesionālās izglītības līmenis" un „profesionālās kvalifikācijas līmenis". LR Profesionālās izglītības likums nosaka, ka profesionālā augstākā izglītība iedalās pirmā līmeņa (koledžas izglītība) un otrā līmeņa profesionālajā augstākā izglītībā. Šie profesionālās augstākās izglītības līmeņi un citi profesionālās izglītības pakāpes nodrošina tiem atbilstošu profesionālās kvalifikācijas līmeņa ieguvi. Profesionālās kvalifikācijas līmenis ir teorētiskā un praktiskā sagatavotība, kas dod iespēju veikt noteiktai sarežģītības un atbildības pakāpei atbilstošu darbu; Latvijas izglītības sistēmā ir noteikti pieci profesionālās kvalifikācijas līmeņi (Profesionālās izglītības likums). Šie profesionālās kvalifikācijas līmeņi ņemti vērā LR Profesiju klasifikatorā, norādot, kādām profesiju pamatgrupām kāds profesionālās kvalifikācijas līmenis atbilst. Piemēram, profesiju pamatgrupai „vecākie speciālisti" atbilst 5. profesionālās kvalifikācijas līmenis, t.i. kura ieguvi nodrošina otrā līmeņa profesionālā augstākā izglītība.
Vēl dažu terminu skaidrojums:
Profesija - kvalificēta nodarbošanās (nodarbošanās veids), kurā darbiniekam nepieciešama noteikta izglītība, zināšanas, pieredze, apgūtas prasmes un iemaņas. (LR Profesiju klasifikators)
Specialitāte — profesijai atbilstošās darbības joma, kurā konkrētā persona ieguvusi profesionālo kvalifikāciju. Attiecīgās specialitātes šaurāka joma veido apakšspecialitāti vai profesionālo specializāciju, bet joma, kas kopīga divām vai vairākām specialitātēm, — papildspecialitāti. (Likums par Reglamentētajām profesijām un profesionālas kvalifikācijas atzīšanu)
Profesionālā kvalifikācija - noteiktai profesijai atbilstošas izglītības un profesionālās meistarības dokumentāri apstiprināts novērtējums. (Izglītības likums)

AUTO NOMA
skats-s
LGV

tos tādā darba veidu/amatu novērtēšanā kritērijus, sniedzot precīzi pēc tiem amata raksturojumu. Kā augstāk tika minēts, par šādiem kritērijiem var kalpot amata atbildības līmenis, šeit izceltie – darba raksturojums un piepūle, kā arī nepieciešamā izglītība un pieredze u.c.

Piemēram, kā var izskatīties amata darba raksturojums: „Sarežģīts darbs, kas prasa jaunus risinājumus", „Darba uzdevumiem nav noteiktas metodikas", „Jāveic dažāda veida lielas informācijas iegūšana no dažādiem avotiem, tās vienlaicīga analīze un izvērtēšana darba uzdevumu veikšanai", „Darbs prasa normālu intelektuālo piepūli", „Atsevišķos gadījumos risināmās problēmas prasa psihisko noturību un savaldību".

Nepieciešamā kvalifikācija

Šeit apvieno prasības pret darbinieka izglītību, pieredzi, zināšanām, prasmēm, spējām u.c. kvalitatīvai amata pienākumu izpildei. Uz šo prasību pamata jāizstrādā prasības pretendentiem uz šo amatu, un tās parasti ir nedaudz vai krietni vājākas (atkarībā no organizācijas personāla komplektēšanas politikas) par amata aprakstā definētajām.

Interesantu kvalifikatīvo prasību sistēmu, jeb tā saucamo 7 punktu sistēmu, piedāvājis Aleks Rodžers (Alec Rodger), kuru veido šādas prasības – personu piemērotības kādam amatam novērtēšanas kritēriji:

1) fiziskais raksturojums – veselības stāvoklis, darbspējas, ārējais izskats, runāšana, izturēšanās (*physical make-up*);
2) profesionālie sasniegumi - izglītība, pieredze, zināšanas, prasmes, iemaņas, balvas u.tml. (*attainments*);
3) vispārējs attīstības līmenis, intelekts – garīgās spējas, mācīšanās spējas, analītiskās spējas u.tml. (*general intelligence*);
4) speciālās (profesionālās) spējas, dotumi (special aptitudes);
5) intereses, hobiji (*interests*);
6) personības iezīmes – briedums, pārliecība sevī, iejūtināās citos, humora izjūta u.c. (*disposition*);
7) pārējās prasības – autovadītāja apliecība, iespēja strādāt naktī, bieži izbraukt komandējumos u.c. (*circumstances*).

Lemjot, kādus kritērijus iekļaut daļā „Nepieciešamā kvalifikācija", derētu ņemt vērā sekojošo:

- Definējot „Izglītību", nosaka izglītības pakāpi un specialitāti. Šeit var precizēt arī izglītības veidu, līmeni un specializāciju.
- Sadaļā „Izglītība" prasību formulējums ir vispārīgs, neinformatīvs – tas nesniedz informāciju par to, kādām zināšanām un prasmēm jābūt darbiniekam. Tāpēc nepieciešamās kvalifikācijas precizēšanai ir vērts veidot vēl sadaļas „Zināšanas", kur norāda nepieciešamās teorētiskās un praktiskās zināšanas (kas jāzina), un „Prasmes", kur norāda nepieciešamās tehniskās, sociālās u.c. prasmes (ko jāprot darīt).
- Sadaļā „Pieredze" norāda darba stāžu jeb ilgumu konkrētā amatā. Var precizēt, kādā nozarē un/vai organizācijas tipā.
- Dažas profesijas (amati) pieprasa ne tikai atbilstošu izglītību, pieredzi, zināšanas un prasmes, bet arī, lai būtu augsti attīstītas noteiktas profesionālās spējas. Tad tās var precizēt sadaļā „Profesionālās spējas" vai „Personības īpašības".

Profesionālās spējas ir spēju veids, kas attiecināms uz cilvēka profesionālo darbību. Katrai profesionālajai darbībai (profesijai, specialitātei, amatam) atbilst savs profesionālo spēju komplekts. Savam amatam atbilstošo profesionālo spēju esamība darbiniekā ne tikai atvieglo profesionālo zināšanu un prasmju apgūšanu, un līdz ar to arī iestrādāšanos un adaptāciju darba situācijās, bet arī palīdz sasniegt augstu meistarību/profesionalitāti (izcilus darba rezultātus) un iziet veiksmīgi vai ar mazākiem „zaudējumiem" nepierastās vai kritiskās, stresa situācijās. Citiem vārdiem, profesionālās spējas darbā nodrošina to, ko nespēj aizvietot iegūtās zināšanas un ietrenētās prasmes.

Profesionālās spējas iedala elementārajās (piem., analītiskā domāšana, acumērs, operatīvās atmiņas apjoms, kustību koordinācija) un sarežģītajās, t.i. kuras veidotas no elementāro spēju kopuma (piem., organizatoriskās, komunikatīvās, matemātiskās, muzikālās spējas).

Vēl, atkarībā no tā, kādu cilvēka individualitātes aspektu profesionālās spējas raksturo, tās iedala šādās grupās: sensorās (attiecas uz māņu orgānu darbību), perceptīvās (uztvere), uzmanības, mnemiskās (atmiņa), iztēles, domāšanas, runas, motorās (kustības) spējas, kā arī spējas, kas raksturo cilvēka emocionālo, motivācijas u.c. psiholoģisko aspektu.

Jebkurā gadījumā, lai noteiktu konkrētam darbam nepieciešamās spējas, jāpiesaista speciālistus - psihologus.

Augsts profesionālo spēju attīstības līmenis ir nozīmīgs radošajās profesijās – rakstniekiem, gleznotājiem, mūziķiem, dziedātājiem, aktieriem u.tml. Kā arī profesijās, kur ir nepieciešamas atbilstošas cilvēka fiziskās dotības - profesionāliem sportistiem, dejotājiem, diktoriem u.tml.

Īpašu uzmanību pievērš nepieciešamām profesionālajām spējām arī tad, ja analizējamais darbs (amats) stipri ierobežo darbinieku sava individuālā darbības stila veidošanā galvenajos darba uzdevumos un uzspiež konkrētu darba izpildes modeli vai izturēšanās paraugu, piemēram, kur jābūt vienmēr ātriem, precīziem un/vai taktiskiem u.c. Bieži vien tas attiecas uz sociālajām profesijām - vadītāji, pārdevēji, psihologi, policisti u.c.

Citās profesijās nav obligāti jāpieprasa augsti attīstītās profesionālās spējas vismaz divu iemeslu dēļ: tādu profesionāli piemērotu cilvēku vienmēr būs maz, un līdz ar to būtiski sašaurinās pretendentu izvēles loks, turklāt izcilu darbu, t.i. kas pārsniedz darbinieka vidēji pieņemto darba līmeni, taisnīgi būtu apbalvot atsevišķi, nevis uzskatīt par pašu par sevi saprotamu lietu.

- Saskaņā ar LR Darba likumu 29. pantu (Atšķirīgas attieksmes aizliegums), dibinot darba tiesiskas attiecības un to pastāvēšanas laikā, aizliegta atšķirīga attieksme atkarībā no darbinieka dzimuma, rases, ādas krāsas, vecuma, invaliditātes, reliģiskās, politiskās vai citas pārliecības, nacionālās vai sociālās izcelsmes, mantiskā vai ģimenes stāvokļa vai citiem apstākļiem. Atšķirīga attieksme ir pieļaujama tikai tādā gadījumā, ja piederība pie noteikta dzimuma, vecu-

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

ma u.c. ir attiecīgā darba veikšanas objektīvs un pamatots priekšnoteikums. Tas jāņem vērā arī, veidojot prasību sarakstu: augstāk minētos kritērijus drīkst izvirzīt tikai tad, ja tie ir pamatoti un nepaužot diskrimināciju.

Parasti visas amata prasības pret darbinieka kvalifikāciju vienkārši uzskaita. Taču tās var noformulēt precīzāk:

1) iedalot prasības 2-3 kategorijās:
- nepieciešams;
- vēlams;
- nepieļaujams.

2) piešķirot prasībām jeb atbilstības kritērijiem (izglītība, pieredze, prasmes u.c.), katrai atsevišķi svarīguma koeficientu.

Šādi precizējumi vairāk noder personāla apmācības, atlases un pārvietošanas vajadzībām.

Amata apraksta aktualizācija un mainīšana

Saskaņā ar MK noteikumiem Nr. 154 „Dokumentu izstrādāšanas un noformēšanas noteikumi" (spēkā 01.07.1996.), lai organizācijas iekšējām dokumentam būtu juridisks spēks, tajā ir jābūt noteiktiem rekvizītiem. Amata apraksts ir organizācijas pārvaldes dokuments, tāpēc tajā jābūt:
- dokumenta autora nosaukumam;
- dokumenta veida nosaukumam;
- dokumenta izstrādāšanas, izdošanas, pieņemšanas vai parakstīšanas vietas nosaukumam;
- dokumenta datumam;
- dokumenta numuram;
- parakstam;
- zīmoga nospiedumam (tiesību aktos paredzētajos gadījumos);
- dokumenta apstiprinājuma uzrakstam vai atzīmei par dokumenta apstiprinājumu (tiesību aktos paredzētajos gadījumos).

Dokumenta autora nosaukumā jāuzrāda pilns organizācijas nosaukums. Ja šo dokumentu paraksta organizācijas struktūrvienības vārdā tās amatpersona, jābūt pilnam attiecīgās organizācijas un tās struktūrvienības nosaukumam. Organizācijas nosaukumam jāatbilst organizācijas reģistrācijas apliecībā vai statūtos (nolikumā, dibināšanas līgumā) ierakstītajam nosaukumam. Ja organizācija atrodas citas organizācijas pakļautībā, tad pirms attiecīgās organizācijas nosaukuma jānorāda arī augstākās organizācijas nosaukums nominatīvā.

Visām organizācijām, kuras saskaņā ar likumiem ir jāreģistrē, savos dokumentos jānorāda to reģistrācijas numurs. Piemēram, Reģ. Nr. 000302475.

Dokumenta veida nosaukumam jāatbilst dokumenta saturam. Šajā gadījumā tas var būt AMATA APRAKSTS

Dokumenta izstrādāšanas, izdošanas, pieņemšanas vai parakstīšanas vietas nosaukumam jāatbilst administratīvās teritorijas oficiālajam nosaukumam.

Dokumentu datums ir dokumenta parakstīšanas datums.

Dokumenta numurā jābūt vismaz dokumenta kārtas numuram kalendāra gada ietvaros, ja tiesību aktos nav noteikts citādi.

Organizācijas dokumenta rekvizītā "paraksts" jābūt:
1) dokumenta parakstītāja amata nosaukumam;
2) attiecīgās amatpersonas pašrocīgam personiskajam parakstam;
3) amatpersonas personiskā paraksta atšifrējumam (iniciālim un uzvārdam).

Piemēram: Ģenerāldirektors (personiskais paraksts) A.Bērtulis

Ja saskaņā ar tiesību aktu prasībām dokumentā jābūt vairāku personu parakstiem, dokuments iegūst juridisku spēku tikai tad, ja to parakstījušas visas attiecīgās personas.

Tiesību aktos paredzētajos gadījumos vai pēc savstarpējas

Profesiju standarti (www.izmpic.gov.lv)	Konkrētas profesijas standartā norāda tās atbilstību vienam no Profesionālās izglītības likumā noteiktajiem kvalifikācijas līmeņiem, atsevišķu uzdevumu veikšanai nepieciešamās cilvēka īpašās fiziskās spējas, raksturīgo pienākumu un uzdevumu veikšanai nepieciešamās vispārējās (sociālās, komunikatīvās, organizatoriskās) prasmes un profesionālās prasmes un zināšanas.
LR likumi un MK noteikumi attiecībā uz reglamentētajām profesijām* un profesionālas kvalifikāciju atzīšanu	* Reglamentēta profesija ir tāda profesija, kurā var darboties tikai pēc īpašas atļaujas saņemšanas, reģistrācijas (ietveršanas attiecīgo profesiju praktizējošo personu reģistrā, profesionālās asociācija biedru sarakstā u.tml.). Šādas atļaujas saņemšana vai reģistrācija parasti ir saistīta ar prasību pēc noteikta veida izglītības un profesionālās apmācības. Pamatdokuments: LR likums „Par reglamentētajām profesijām un profesionālās kvalifikācijas atzīšanu" (spēkā no 20.07.2001.). Reglamentētās profesijas Latvijā (ar specialitātēm un apakšspecialitātēm) ir uzskaitītas 2002. gada 8. augusta Ministru kabineta noteikumos Nr. 337.
LR Profesiju klasifikators	Norāda profesijas atbilstību kādam prasmes līmenim** un kvalifikācijas līmenim, kvalifikācijas pamatprasības (minimālās). Jāatzīmē, ka kvalifikācijas pamatprasības šeit ir formulētas ļoti vispārīgi, daudz konkrētāk tās ir izklāstītas Profesiju standartos. **Prasmes līmenis - nepieciešamās izglītības pakāpe, specializācija un praktiskā darba pieredze, kas nodrošina darba uzdevumu sekmīgu veikšanu.

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1 Instrumentālā ražošana

vienošanās zīmoga nospiedumu lieto šādos rekvizītos: 1) parakstā; 2) apstiprinājuma uzrakstā; 3) saskaņojuma uzrakstā. Apstiprinājuma uzrakstam vai atzīmei par dokumenta apstiprinājumu jābūt, ja tiesību aktos noteikts, ka attiecīgais dokuments ir jāapstiprina. Apstiprinājuma uzrakstā jābūt:

1) ar lielajiem burtiem rakstītam vārdam "APSTIPRINU";
2) dokumenta apstiprinātājas amatpersonas pilnam amata nosaukumam;
3) dokumenta apstiprinātājas amatpersonas pašrocīgam personiskajam parakstam un tā atšifrējumam (iniciālim un uzvārdam);
4) apstiprinājuma vietas nosaukumam;
5) apstiprinājuma datumam;
6) zīmoga nospiedumam, ja tas paredzēts attiecīgos tiesību aktos vai pēc savstarpējas vienošanās.

Piemēram:
APSTIPRINU
SIA "XXX" direktors

(personiskais paraksts) A.Kļaviņš
Rīgā 28.03.2006.

Sagatavoto amata aprakstu jāparaksta darbiniekam un viņa tiešajam vadītājam, tādā veidā apliecinot, ka ir iepazinušies ar tās saturu un piekrīt tam. Šim nolūkam amata apraksta paraksta zonā zem rekvizīta "paraksts" raksta atzīmi par iepazīšanos ar dokumenta saturu. Atzīmē par iepazīšanos ar dokumenta saturu jābūt:

1) vārdam "Iepazinos" vai "Lasīju";
2) attiecīgās personas personiskajam parakstam;
3) datumam.

Ja nepieciešams, atzīmi par iepazīšanos ar dokumenta saturu var papildināt ar attiecīgās personas amata nosaukumu un paraksta atšifrējumu.

Šādi noformēti amata apraksti var kalpot tad arī strīdu izšķiršanai starp darbinieku un uzņēmuma vadību par konkrētu pienākumu veikšanu vai nepildīšanu un pilnvaru pārsniegšanu.

Vienu amata apraksta eksemplāru izsniedz darbiniekam, otru amata apraksta eksemplāru — attiecīgā darbinieka tiešajam vadītājam, bet trešais amata apraksta eksemplārs atrodas organizācijas lietvedībā vai personālvadības struktūrvienības lietvedībā.

Amata apraksts jāpārskata katru reizi, kad attiecīgā amatā ir notikušas vai notiks izmaiņas veicamajos pienākumos, pakļautībā u.c. Amata apraksta grozījumus, izmaiņas un papildinājumus veic ar organizācijas vadītāja rīkojumu.

Datums, ar kuru jaunie un grozītie vai papildinātie amatu apraksti stājās spēkā, nosaka ar vadītāja rīkojumu.

Amata apraksts zaudē savu spēku, ja amats vai uzņēmums tiek likvidēts.

Lai iegūtu labus amata aprakstus - labu darba instrumentu – to izstrādē jāiegulda vairāk laika un pūles, jo tādi „ieguldījumi" atmaksājas. Amatu apraksti sniedz skaidrību par darba pienākumiem, pakļautību, nepieciešamo kvalifikāciju u.c., un palīdz precīzi risināt ar darbu un personālu saistītus jautājumus. Uz labi izstrādāto amatu aprakstu bāzes veiktā darba organizācija, personāla plānošana, atlase, apmācība un novērtēšana novērš materiālos zaudējumus, kas rodas no nesakārtotās darba funkciju un atbildības sadales, nepiemērotu darbinieku izvēli, darbam un pašu darbinieku sagatavotībai neatbilstošu apmācību, nepārdomātās darba samaksas sistēmas.

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromet
ISLANDE HOTEL

IZGLĪTĪBA DZĪVES GARUMĀ

Žanete Tauriņa
Izglītības zinātnes maģistrs
Izglītības vadības zinātņu doktorante
Latvijas Universitāte

Ja tu vēlies darboties vienu gadu, tad iesēj labību. Ja tu vēlies darboties desmit gadus, tad aprūpē koku. Ja tu vēlies darboties simts gadus, tad audzini cilvēku.

(Ķīniešu teiciens, Guanzi, apm. 645.g.p.Kr.)

Mūsdienu pasaulē sociāli ekonomiskās pārmaiņas notiek ātri un strauji – pieaug zināšanu kvalitātes līmenis un apgūstamais apjoms, tehnoloģiskie un politiskie procesi ir ieguvuši globālu mērogu (globalizācijas process), kā arī mainījusies demogrāfiskā situācija pasaulē. Visas šīs pārmaiņas ir jauns izaicinājums mums, kas aktīvi darbojas sabiedrībā un ekonomiskajā vidē. Tas nepārtraukti prasa no mums jaunas zināšanas, savukārt no izglītības organizētājiem – jaunu tālākizglītības koncepciju, kas piemērota mūsdienu personas aktīvajam dzīves ritmam un videi.

Šādā kontekstā Eiropas Padomes galotņu tikšanās laikā Lisabonā un Stokholmā mūžizglītībai tika ierādīta ļoti augstu vērtību ieņemoša vieta – tā tika definēta kā personas izglītības ceļš visā dzīves garumā, ņemot vērā to, ka arī neformālajai izglītībai ir līdzvērtīga nozīme:

Ar to būtu jāsaprot, ka izglītībai dzīves garumā jākalpo zināšanu, kvalifikāciju un kompetenču uzlabojumam, un tā jāurpina personīgās, pilsoniski sabiedriskās, sociālās u. tml. uz nodarbinātību attiecināmās perspektīvās, tādēļ mūžizglītība ir definējama kā

- spēju, interešu, zināšanu un kvalifikāciju iegūšana un atjaunošana no pirmsskolas līdz pensijas vecumam. Tā sekmē zināšanu un kompetenču ieguvi, kas var noderēt katram pilsonim tā, lai viņš varētu pastāvēt līdzi zinātniskai sabiedrībai un aktīvi piedalītos sociālās un ekonomiskās dzīves visās nozarēs, tā veidojot labāku nākotni.
- visu mācīšanās veidu novērtējums, ieskaitot: formālo mācīšanos, piemēram, - universitātes studijas ar diploma novērtējumu; neformālo mācīšanos, piemēram, - profesionālo iemaņu apgūšanu darba vietā; informatīvo mācīšanos, piemēram, - paaudžu savstarpējā mācīšanās, vecāku nepieciešamībai apgūt informācijas saziņas tehnoloģijas (IST) tiek izmantotas bērnu zināšanas, vai arī kāda mūzikas instrumenta spēles apguve ar draugu palīdzību.

Izglītības apguves iespējām ir jābūt pieejamām jebkurā laikā visiem pilsoņiem. Konkrētāk, - jebkuram pilsonim ir tiesības uz savu individuālu izglītības ceļu, kas atbilst viņa vajadzībām un interesēm jebkurā dzīves posmā. Mācību saturu, mācību formu un mācību vietu var variēt atkarībā no katras situācijas un vajadzībām.

Mūžizglītība piedāvā arī *otro iespēju* pamatprasmju un mācīšanās iespēju apguvei un uzlabošanai augstākā līmenī. Tas nozīmē, ka formālai izglītības sistēmai būtu jākļūst atvērtākai un elastīgākai, pie kam iespēju efektivitātei ir jāatbilst mūsdienu cilvēka aktuālākajām vajadzībām. Eiropas Komisijas Mūžizglītības Memorandā ir minētas sešas galvenās idejas, kas nosaka rīcību mūžizglītībā. Nozīmīgākā no šīm idejām – jaunas pamatprasmes visiem, tās mērķis - garantēt universālu un paliekošu pieeju mācībām, lai iegūtu un atjaunotu prasmes, kas nepieciešamas ilgstošai līdzdalībai uz zināšanām balstītā sabiedrībā.

Jaunas pamatprasmes mums visiem:

Lai Eiropas iedzīvotāji aktīvi piedalītos sabiedrības norisēs un ekonomiskajā dzīvē, būtu efektīvi darba tirgū un darbā, reālajās un virtuālajās kopienās un demokrātijā, Mūžizglītības Memo-

AUTO NOMA
skats-s
LGV

rands izvirza šādas jaunās 21.gadsimta pilsonim nepieciešamās pamatprasmes:

- informācijas un komunikācijas tehnoloģiju prasmes;
- svešvalodu prasmes;
- sociālās prasmes – pašapziņa, savas karjeras veidošana;
- uzņēmējdarbības prasmes, kas atbrīvo iespējas uzlabot individuālā darba veikšanu un dažādot uzņēmuma darbību;
- mācīšanās, kā mācīties, orientēties moderno tehnoloģiju informācijas plūsmā.

Kā nozīmīgākā ir akcentēta mācīšanās prasme, - personas iemaņas mācīties, piemēroties pārmaiņām un orientēties informācijas plūsmā. Šodienas darba tirgus pieprasa elastīgu prasmju, kvalifikācijas un pieredzes apvienojumu, un šo prasmju nepietiekamība bieži vien tiek atzīta par iemeslu, kāpēc atsevišķos reģionos, rūpniecības nozarēs un nelabvēlīgajām sociālajām grupām ir pastāvīgi augsts bezdarba līmenis.

Prasme mācīties.

Pieaugušā cilvēka mācīšanos un viņa vajadzības mācīšanās procesā raksturo jēdzieni „mācīšanās mācīties" un „mācīšanās stili". Kaut gan tie saistāsardomāšanas izzinošajiem (kognitīvajiem) aspektiem, to traktējumu ir ietekmējusi humānistiskā psiholoģija un izpratne par cilvēka attīstību kopumā.

Mācīšanās mācīties ir sarežģīts un nepārtraukts process, kuru mācās visu mūžu. Šajā procesā cilvēki apgūst un izstrādā savas zināšanu apguves un problēmu risināšanas prasmes un spējas, un mācās no savas dzīves pieredzes.

Viena no Mūžizglītības Memoranda idejām: „Inovācijas mācīšanā un mācībās" izvirza mērķi – attīstīt efektīvas mācību un mācīšanās metodes un kontekstus pastāvīgai mūžīzglītībai. Ja mūsdienu sabiedrību mēs veidojam kā vidi, kurā mācās visas dzīves garumā, jāmainās arī izpratnei par mācīšanās mērķiem, - arvien vairāk mēs sagaidām, ka mācību un mācīšanās metodes tiks piemērotas mūsu individuālajām prasībām un vajadzībām.Tas nozīmē, ka jau šobrīd notiek būtiska pāreja uz mācīšanās sistēmām, kas piemērotas mums, nevis otrādi. Uz zināšanām balstītā sabiedrībā visaugstāk tiek vērtēta cilvēku spēja efektīvi un gudri radīt un izmantot zināšanas reālajā dzīvē tās pastāvīgi mainīgajos apstākļos.

Kompetences – 21.gadsimta jēdziens tālākizglītībā, kompetenču jēdziena izpratne Latvijā.

Kompetenču attīstība ir atslēga uz nākotni. Bet kas ir kompetences? Kā mēs tās varam iepazīt, raksturot, izmērīt(novērtēt)? Tie ir atslēgas jautājumi nākotnes personāla vadībai un uz nākotni orientētai tālākizglītībai.

Kompetences jēdziens jau ir kļuvis atpazīstams mūsdienu ekonomiskajā un privātajā ikdienā. Ir sagaidītas datoru un mediju kompetences (informācijas un saziņas tehnoloģiju prasmes – IST); aktuālas un pieprasītas ir menedžmenta un mācīšanās (*coaching*) kompetences; arī organizēšanas un sevis organizēšanas kompetences. Kompetenču menedžments papildina jau esošo zināšanu menedžmentu. Ar starpkulturālu kompetenci apveltīts iepriekš pieminēto kompetenču cilvēks ir kļuvis par augstāko mērķi mūžizglītībā 21.gadsimtā.

Personas prasmes, zināšanas, iemaņas, kvalifikācijas un pieredze mūža garumā definējamas kā personas kompetences. Kompetences jēdziena vēsturiskā attīstība ir gara un pārmaiņu pilna: „Latīniskais nosaukums *competentia* ir cēlies no darbības vārda *competere ab: sagadīties, nākt klāt, piestāvēt.* Romiešu tiesību zinātnieki lietoja īpašības vārdu competens nozīmē piekritīgs, tiesīgs, likumīgs, kārtīgs. No 13. gadsimta *competentia* nozīmē *ienākumus, kas kādam pienākas.* No 1753. gada *Johann Heinrich Zedlers* Universālajā leksikonā jēdziens *competentia* un *Competenz* tiek lietots šo vārdu mūsdienīgā izpratnē. No

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromes
ISLANDE HOTEL

šī laika jēdzieni *kompetence, kompetenču strīds un kompetenču konflikts* ir dažādās nozīmēs saistīti ar modernām, darbīgām un funkcionālām sabiedriskām organizācijām. Jēdzienu *kompetence* ar nozīmi *piekritība, tiesīgums* vai *likumība* lieto valsts tiesībās, lai apzīmētu augstākās valsts varas kompetenci. No šī juridiski – militārā *kompetences* jēdziena ir radušies daudzi atvasinājumi."

Modernajā tālākizglītības teorijā kompetences jēdziens ir ienācis salīdzinoši nesen, - ar jēdzienu *kompetences* izprot kādas personas vēlēšanos veikt sevis organizētas garīgas un fiziskas darbības. Ar to tiek domāta personas individuālā iniciatīva un uzņēmība organizēt procesus savā dzīvē, šajā gadījumā tie ir saistīti ar izglītību un iegūstamām kompetencēm dzīves laikā. Tādā nozīmē jēdziens *kompetences* atšķiras no jēdziena *kvalifikācijas*. Kvalifikācija būtu uztverams kā sertificēts rezultāts, kas atspoguļo aktuālajām zināšanām atbilstīgas prasmes. Kvalifikācijas pamatprasība ir noteikts izglītības līmenis, teorētisko zināšanu, prasmes un atbildības pakāpe, kas nodrošina veicamo darba uzdevumu sekmīgu izpildi. Bet šāda veida sertificēšana un normēšana neļauj atskārst, vai persona spēj sevi arī organizēt un darboties radoši. Piem., kāds „izskolots" multimediju dizaineris ar vislabākajiem eksāmena rezultātiem var būt vienkārši nederīgs praktiskajā darbībā.

Šeit kvalifikācijas noteikšana ir mehāniski veikta pārbaudes darbība, lai noteiktu zināšanu un prasmju līmeni. Savukārt no personām, kas ienāk darba dzīvē ar augsti kvalificēta profesionāļa statusu, sagaida to, ka viņi spēj sevi organizēt un tātad arī būt radoši, no viņiem tiek gaidīti pārsteidzoši risinājumi un radoši jauninājumi. Tādā gadījumā iņterese ir nevis par eksāmenu teicamajiem rezultātiem, bet gan par personas iniciatīvu sasniegt radošus panākumus.

Kompetences tālākizglītībā nevar pārbaudīt tieši, tās var atklāt un novērtēt tikai realizācijā, - veicot darba pienākumus, risinot neordināras situācijas, sazinoties ar apkārtējiem.

Tāpēc tik nozīmīgi ir novērtēt ne tikai ierastās spējas, prasmes un zināšanas. Organizācijas, uzņēmuma vai struktūras vadītājam atšķirīgās darba situācijās var būt ļoti būtisks darbinieku kompetenču spektrs.

Eiropā iezīmējas pāreja uz sabiedrību un ekonomiku, kas balstās uz zināšanām. Līdzīgi kā informācijas sabiedrība kļūst par zināšanu sabiedrību, notiek arī kvalifikāciju sabiedrības transformācija par kompetenču sabiedrību. Zināšanu sabiedrību var uzskatīt par kompetenču sabiedrību, jo zināšanu attīstība ir daļa no kompetenču attīstības. Abas ir atvērtas nākotnei, tās ir kā sevi organizējoši procesi, orientēti uz vērtībām un vērtības ģenerēti.

Jaunā mācīšanās kultūra, kas liek apgūt arvien jaunas prasmes, veidojot atbilstīgi augstas kompetences, ir radusies ārpus neformālās mācīšanās tālākizglītības iestādēm un tajās ieprogrammētajām sertifikācijām. Mācīšanās kultūra mūsdienu izpratnē nosaka to, ka mācības ir sevis organizētas, tās ir orientētas uz plašākām iespējām un centrētas uz kompetencēm un radītas plašai kompetenču attīstībai – plašā kompetenču attīstība prasa jaunu mācību kultūru; tās abas ir neatdalāmas.

Tā kā personas spējas nevar novērot, tad kompetences ir jātraktē kā teorētisks termins specifiskas, ar tālākizglītību saistītas kompetenču teorijas ietvaros. Kompetences jēdziens ir *teorētiski relatīvs*, tas nozīmē, ka tam ir definēta nozīme tikai kompetenču teorijas specifiskā konstrukcijā. Ārpus šiem teorētiskajiem ietvariem kompetences jēdziens ir bez nozīmes. Organizējot saturīgas sarunas ar darbiniekiem un veicot profesionāļu vadītus saprātīgus kompetenču mērījumus, var veidot pamatu organizācijā lietojamam kompetenču modelim, kas radīti, izmantojot iepriekšējo pieredzi.

Pretēji tam, ka tālākizglītības pasākumos kāds mūs vada, lai mēs apgūtu konkrētās zināšanas, jaunu kompetenču apguve ir zināšanas emociju, motivācijas, attieksmju, spēju, pieredzes un gribas ierosmju formā, kā arī tās ir orientētas uz emocijas un motivāciju saturošām vērtībām un normām, kas nepieciešamas katrā uzņēmuma kultūrā.

Ievērojamu laiku savas aktīvās dzīves mēs veltījam jaunas informācijas apgūšanai un mācoties jaunas prasmes, attieksmes, reflektējot savu pieredzi, mācoties no tās utt. Tas ir nepārtraukts un mūsu individuāli organizēts mācīšanās process, kurā mēs paši uzņemamies atbildību par sava darba plānošanu, zināšanu pielietojumu un darba novērtējumu. Šādā sevis organizētā un vadītā mācīšanās procesā mēs neatkarīgi no formālās izglītības sistēmām veidojam savu prasmju, iemaņu, zināšanu un kompetenču modeli, kas ir nepieciešams aktīvai darbībai sabiedrībā un ekonomiskai labklājībai.

Mūsdienu izglītības attīstības kontekstā Latvijā tiek uzsvērta doma par izglītības motivācijas attīstīšanu mūžizglītības nozīmē, atsaucoties uz Eiropas Savienības valstīs kopīgi izvirzīto izglītības virsuzdevumu – veidot sabiedrību, kura mācās, tomēr salīdzinoši vēlu Latvijā ir sācis attīsties kompetenču izglītības virziens mūžizglītības kontekstā. Tikai šobrīd sākam apzināt kompetences jēdzienu, ir radusies izpratne par kompetenču modeļiem cilvēkresursu vadībā uzņēmumos un organizācijās. Pasaulē kompetenču teoriju kā vienu no svarīgākajiem sabiedrības vadības modeļiem attīsta jau kopš 90. gadiem, par to liecina nopietnie zinātniskie pētījumi uzņēmumos un organizācijās Amerikā un Eiropā.

Kompetenču modeļa izpratne Latvijā ienāk salīdzinoši lēni un pamazām, galvenokārt lielāko uzņēmumu cilvēkresursu vadībā, kas ir cieši saistīta ar organizācijas kultūru un vadības stratēģiju. Nevēlēšanās izprast kompetenču novērtējuma nozīmību ir saistīta ar starptautiskās pieredzes trūkumu un arī informācijas nepietiekamību: jaunākie Eiropas Padomes pieņemtie lēmumi skaidri definē nepieciešamās prasmes un kompetences, kas būtu nepieciešamas 21.gadsimta pilsonim aktīvai līdzdalībai sabiedrībā.

Tālākizglītības attīstības tendences Latvijā

Tālākizglītības attīstības tendences Latvijā šobrīd tiek vadītas saskaņā ar Eiropas Savienības politiku un rīcību sekmīgai pārejai uz mūžizglītību. Nosacīti 21.gadsimta sākumu var dēvēt

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1 Instrumentālā ražošana

par zināšanu ēras sākums, kas ir redzams Eiropas kultūras, ekonomiskajā un sociālajā dzīvē, tāpēc arī Latvijā nepieciešams mūžizglītības valstiskais akcepts jaunā, eiropeiskā dimensijā. Jau šobrīd laika prasība ir inovatīvu tālākizglītības mācību metožu un formu izmantošana Latvijas izglītības vidē, jo mūžizglītības jēdziena telpiskā izpratne Eiropas dimensijā ir: *lifelong learning*- izglītība mūža ilgumā, pievēršot uzmanību laikam; un *lifewide learning* – izglītība mūža plašumā, pievēršot uzmanību izglītības izplatībai, kas var iespiesties visās mūsu dzīves jomās jebkurā mūsu dzīves posmā. Mūžizglītību saistībā ar izglītību mūža plašumā raksturo trīs mācīšanās kategorijas: formālā mācīšanās, neformālā un neformālā ikdienas mācīšanās.

Formālā mācīšanās notiek izglītības institūcijās, un tās rezultātā tiek piešķirti atzīti diplomi un kvalifikācijas. Neformālo mācīšanos raksturo atšķirīga vide, - tā var notikt darbavietās, sabiedriskās organizācijās u.c., kā arī mācīšanās ikdienas dzīves situācijās. Jebkuras jaunas zināšanas ir papildinājums pieaugušā dzīves pieredzei. Bet bieži vien tās netiek novērtētas kā apzināta mācīšanās.

Līdz šim vispārējā attieksmē pret izglītības jautājumiem ir dominējusi formālā izglītība, nosakot veidus, kā tiek apgūta izglītība organizētās mācību situācijās.mēs piemērojamies tradicionālajam uzskatam par mācību vidi, materiāliem un metodiku, jo tāda ri mūsu izpratne part to, kas tiek atzīts par izglītību. No viduslaikiem saglabājusies sistēma klases telpu sakārtot tā, lai skolnieki paklausīgi raudzītos klasesbiedru pakaušos, veiksmīgi tiek *pārnesta* no gadsimta gadsimtā pat neiaizdomājoties, ka šādu vidi radīja tikai tādēļ, lai atvieglotu skolotāja darbu – pārraudzīt un sodīt. Mūsdienu izpratnē mūžizglītības nepārtrauktajā procesā daudz lielāku lomu tādēļ ieņem neformālā mācīšanās, kuras procesā vide, telpa un metodika tiek piemērota individuāli katram.

Latvijā vēl joprojām nav izstrādāta integrēta pieeja mūžizglītības sistēmai, un kā izglītības pakalpojumu kopums Latvijas izglītības likumdošanā tā netiek minēta. Tajā pat laikā interese par tālākizglītību nepārtraukti pieaug, jo cilvēkiem ir jāapgūst arvien jaunas tehnoloģijas un jāpielāgojas mainīgajam darba tirgum. Mūsdienās vairs nav iespējams saglabāt konkurētspēju, ja zināšanas netiek papildinātas, tāpēc pieprasījums pēc kvalitatīvas tālākizglītības pieaug.

Pieņemot, ka Latvijā šobrīd darbojas vairāk kā 400 tālākizglītības iestādes, veidojas situācija, ka izglītības pakalpojumus pieaugušajiem var sniegt jebkura juridiska vai pat privāta persona, ja pietiek enerģijas un prasmes noorganizēt semināru vai kursu, par kura apmeklēšanu tiek izsniegts pašu izstrādāts sertifikāts vai apliecība un ja ir pietiekams interesentu skaits, kas vēlētos maksāt par šādu tālākizglītbas pasākumu. Nenoliedzami, ka Latvijas likumdošana fiksē attīstības tendences valstī, un cenšas regulēt arī tālākizglītības procesu attīstību. Tomēr mūžizglītības realizēšanai Latvijā ir vairāki šķēršļi: nav izstrādāta vienota pieaugušo izglītības politika un stratēģija; pietrūkst izpratne par pieaugušo izglītības nozīmi un nav vienota finansējuma pieaugušo izglītībai. Šobrīd tātad ir noteikts, kā likuma kārtībā var darboties privātās un valsts izglītības iestādes, sniedzot tālākizglītības pakalpojumus pieaugušajiem.

Sertificēšana un normēšana neļauj atskārst, vai persona spēj sevi arī organizēt un darboties radoši. Piemēram, kāds „izskolots" multimediju dizainers ar vislabākajiem eksāmena rezultātiem var būt vienkārši nederīgs praktiskajā darbībā.

Atbilstīgi LR likumdošanai galvenie tālākizglītības organizētāji un sniedzēji ir:

- Privātās izglītības iestādes;
- Uzņēmumu mācību centri;
- Profesionālās asociācijas;
- Ministrijas un to pakļautības un sadarbības iestādes;
- Augstskolu tālākizglītības nodaļas;
- Rajonu pašvaldību dibinātie Pieaugušo izglītības centri.

Sadarbībā ar LR Izglītības un zinātnes ministriju tālākizglītības pakalpojumu sniedzēji reģistrē Mācību centrus, licencē un akreditē profesionālās tālākizglītības programmas. Bet joprojām Latvijā ir situācija, ka tālākizglītības pakalpojumu klāsts ir sadrumstalots un nepārskatāms, nav vienotas piedāvājuma bāzes un sistēmas, pēc kuras katrs no mums varētu izvēlēties sev piemērotāko tālākizglītību.

Kā būtiskākā problēma Latvijas izglītības sistēmā ir kvalitatīvu tālākizglītības pakalpojumu un vienotu tālākizglītības kvalitātes rādītāju trūkumā. Bieži vien tālākizglītības semināru un kursu dalībnieki jautā, kā noteikt, vai piedāvātais tālākizglītības pakalpojums ir labs vai slikts? Nepastāvot vienotai Latvijas tālākiglītības kvalitātes kritēriju sistēmai, šī nozare arī šobrīd

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1
Instrumentālā ražošana

attīstās haotiski un nekontrolējami, un izglītības pakalpojumus sniedz pat no izglītības attāli cilvēki. Un iemesls ir tikai viens, - tas ir pietiekami ienesīgs peļņas avots, lai nedomātu par izglītības pasākuma augstu kvalitāti. Tādēļ bieži vien kvalitāte kā izglītības satura būtiskākais elements vispār netiek ņemts vērā.

Sekojot tālākizglītības attīstības tendencēm Eiropā, pārmaiņas lēnām notiek arī Latvijas izglītības piedāvājuma tirgū, tomēr jaunus izglītības modeļus nav iespējams radīt, balstoties tikai uz Latvijas izglītības sistēmai tradicionālajām metodēm un priekšstatiem. Izglītības pārmaiņu sekmīga norise ir iespējama, tikai plaši attīstot sadarbību ar Eiropas valstu struktūrām, padarot Latvijas izglītības sistēmu atvērtu pārmaiņām, kuras kopīgiem spēkiem cenšas panākt visas attīstītās pasaules valstis. Tālākizglītības iestādes Latvijā pietiekami negribīgi pārņem starptautisko pieredzi. Piemēram, joprojām var lasīt sludinājumus un elektroniskos sūtījumus, kas aicina piedalīties kursos un semināros, kuru tēmas bija aktuālas pirms dažiem gadiem, bet ne šā brīža situācijā.

Dažus tālākizglītbas piedāvājumus var raksturot pat kā kuriozus:

„Licencēta mācību programma „Cilvēka un dzīvnieka salīdzinošā psiholoģija. Veterinārās palīdzības pamati" Vada veterinārārsts (Vārds Uzvārds)"

Tātad vēl joprojām Latvijā „aktīvi semināru un kursu organizētāji" atrod apmeklētājus, kas ir gatavi pat maksāt par dalību šādos pasākumos un kā negodīgai klientu pievilināšanai tiek izmantots nosaukums „Licencēta mācību programma". Ja tas būtu kvalitatīvs un valsts tālākizglītības stratēģijai atbilstīgs pasākums, tad organizētājs norādītu arī licences numuru un izglītības iestādes nosaukumu, jo mācību programmas saņem licences tikai reģistrētās izglītības iestādēs. Diemžēl ne katrs sabiedrības pilsonis zina šo obligāto prasību, tādēļ atsaucas sludinājumiem un apmeklē nekvalitatīvus semināru un kursus, rezultātā iegūstot vilšanos par zaudēto laiku un izlietotiem līdzekļiem.

Starptautiskā pieredze tālākizglītības pasākumu organizēšanā.

Salīdzinājumam var minēt, piemēram, ilgspējīgu kompetenču attīstīšanas iespējas Vācijas tālākizglītības iestādē Haufe Akademie, kas t.s. kvalifikācijas līnijā (Qualification Line) 2005. gada semināru un kursu katalogā aicina uzņēmējus ātri, intensīvi apgūt un sistemātiski attīstīt jaunas menedžmenta kompetences.

Haufe Akademie ir strukturējusi kvalifikācijas līniju tā, ka pa 7 ceļiem uz veiksmi uzņēmēji sadarbībā ar efektīviem konsultantiem un ar piemērotiem līdzekļiem attīsta sava uzņēmuma vai organizācijas atslēgas nozari.

Lai ietu pa šiem 7 ceļiem uz veiksmi profesionālajā darbībā, semināru un kursu piedāvājums ir sadalīts 3 svarīgākos moduļos: menedžmenta praktiskā izglītība; personāla menedžmenta praktiskā izglītība un vadība.

Kā būtiskāko ieguvumu semināru organizētāji uzsver to, ka augstas menedžmenta un vadības kompetences paaugstina motivāciju un uzlabo darba rezultātus daudzās nozarēs. Būtiski arī ieguvumi ir ne tikai uzņēmumu un organizāciju augstākai vadībai, apmeklējot šādus kursus un semināru. Arī darbinieki īsā laikā iemācās iespaidīgus darbarīkus un pamatzināšanas, viņu personības kļūst spēcīgākas, un viņi ir gatavi uzņemties lielāku atbildību organizācijā, ir palielinājies arī profesionālais potenciāls. Tādā veidā orientēta tālākizglītība ir ieguvusi citu nozīmi, jo tās uzdevums ir uzlabot izglītības pasākumu dalībnieku kompetences.

Haufe Akademie piedāvā apgūt arī personālās un sociālās kompetences: viena no tēmām, piemēram, ir – „Vadīt ar racionālo un emocionālo inteliģenci".

Tātad progresīvākās tālākizglītības iestādes attīsta savu darbību tā, lai semināru un kursu dalībnieki varētu iegūt jaunas kompetences, veiksmīgi realizējot sevi tālākajā profesionālajā un privātajā darbībā.

Tas nozīmē, ka tālākizglītības vadītāji izstrādājuši jaunu semināru un kursu piedāvājumu, atbilstīgi kompetenču teorijai pārstrukturējot arī izglītības iestādes darbību.

Līdzvērtīgus uz kompetenču attīstīšanu orientētus tālākizglītības pasākumus Latvijā šobrīd piedāvā ļoti maz. Analizējot kolēģu veikumu neformālajā izglītības jomā Latvijā, rodas secinājums, ka inovatīvu tēmu tālākizglītībā ir maz, un to kvalitāte ir diezgan apšaubāma, savukārt Eiropas tālākizglītības semināru un kursu piedāvājumā var pārliecināties, ka kompetenču izglītība šobrīd ir kļuvusi aktuāla gandrīz lielākajā daļā mācību iestāžu.

Lai realizētu mūžizglītības jaunās prasības un izstrādātu jaunu, uz kompetenču attīstīšanu orientētu tālākizglītības piedāvājumu pieaugušajiem, Latvijas progresīvākajiem izglītības darbiniekiem vajadzētu radoši iesaistīties pārmaiņās, kā sabiedrotos šajā procesā izmantojot atbalstu un patstāvību, vienlīdzību un izcilību, sabiedrisko un ekonomisko attīstību.

Tādēļ tālākizglītības pārmaiņu procesu plānošanu un realizāciju būtu jāvada tādiem vadītājiem, kas ir apveltīti ar kompetencēm, kas orientētas uz pārmaiņām un aktivitāti: „Tam nepieciešamas adekvātas pārmaiņu vadīšanas spējas. Blakus inovatīvām spējām jābūt arī darbiniekiem, kuri ir gatavi mācīties un kuri ir apveltīti ar radošām spējām mainīties."

Tātad efektīvu tālākizglītības pasākumu organizēšanai un pārmaiņu vadīšanai nepieciešamās kompetences ir: iniciatīva, radošums, spēja un gatavība mācīties, spēja mainīties, stratēģiskā domāšana, realizācijas spējas, iemaņas plānot un organizēt. Ar šādām menedžmenta kompetencēm apveltītiem vadītājiem sadarbībā ar savu komandu būtu jāvirza arī izglītības pārmaiņu process Latvijā, – ar to saprotot nepārtrauktu izglītības pasākumu plānošanu un realizāciju. Tomēr Latvijas izglītības sistēmā ir grūti pamanīt stratēģiski plānotu un virzītu attīstību un pārmaiņu vadību. Teorētiski nopietni un pamatīgi izstrādātās izglītības koncepcijas, stratēģijas un plāni praktiskajā izglītības procesā realizējas lēni un reizēm arī izkropļoti.

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromet
ISLANDE HOTEL

MĀKSLA IEGŪT NAFTU – NO NAFTAS IEGŪTĀ MĀKSLA

Andrejs Kļaviņš

Ne katrs ir dzirdējis Džīna Pola Getija (*Jean Paul Getty*) vārdu, tomēr mākslas pasaulei tas nav svešs, kaut arī Getijs nebija pazīstams gleznotājs vai arhitekts. Getijs bija ietekmīgs naftas biznesa magnāts, bet viņa devums mākslai un kultūrai ir daudz lielāks un nozīmīgāks.

Džīna Pola Getija pretrunu pilnais tēls ir ierindots pasaulē slavenāko filantropu saraksta augšgalā un par viņu klīst daudz nostāstu un leģendu kā par neiedomājami skopu cilvēku. Pretēji konservatīvajai audzināšanai ģimenē Getijs savā dzīvē bija precējies piecas reizes. Par Getiju patiesi varētu teikt, ka viņš pārvērta naftas ieguves procesu mākslā šī jēdziena daudzpusīgā izpratnē.

Getijs pierādīja biznesa pasaulei, ka visefektīvākā metode, kā tikt pie lielas naudas un veidot pamatu investīcijām naftas atradnēs, ir rūpīgi pētījumi. Jāpiebilst, ka Getijs, atšķirībā no daudziem citiem pasaulslaveniem miljardieriem, nesāka no mazumiņa – viņa tēvs, kurš atbalstīja dēla darbību, arī bija naftas magnāts – miljonārs. Un, tomēr, salīdzinājumā ar Getiju, ne katrs miljardieris var lepoties ar faktu, ka kādreiz kādā noteiktā laika posmā ir bijis pasaulē bagātākais cilvēks.

Īpaši jāatzīmē Getija nozīmīgā un pasaulvēsturiskā filantropa loma mākslas nozarē. Getija Mākslas muzejam pieder viena no lielākajām rietumu mākslas kolekcijām. Pēc muzeja atvēršanas to vēlējās apmeklēt tik daudz cilvēku, ka muzeja darbinieki uz laiku ierobežoja apmeklētāju skaitu. Tomēr pirmā pusgada laikā Getija Mākslas muzeju apmeklēja pusmiljons cilvēku.

Getija fonds ir starptautiska organizācija, kura atbalsta globālus kultūrvēsturiskos pētījumus, - arī Latvijā sadarbībā Getija fondu ir realizēti zinātniskie projekti. Vēl Getija fonds nodarbojas ar izglītības programmu izstrādi, piedāvā studentiem stipendijas un iespējas studēt ārzemēs.

Bet, - noskaidrosim vairāk, kas bija un kā dzīvoja šis filantrops vārdā Getijs, bez kura atbalsta mākslas pasaule šobrīd nebūtu tik attīstīta.

Pa karjeras kāpnēm

Amerikānis Pols Getijs dzimis Minesotas štatā Mineapolisā 19. gadsimta sākumā. Viņa vecāki Džordžs Franklins Getijs un Sāra Rišera Getija bija pārcēlušies uz Mineapolisu 1884. gadā, kur viņa tēvs Frenklins Getijs darbojās tobrīd ļoti plaukstošā nozarē- jurisprudencē. Viņu pirmais bērns mira tīfa epidēmijā, kas 1890. gadā plosījās Mineapolisas apgabalā, tomēr Pola vecāki atkopās pēc šī trieciena, un jau divus gadus vēlāk 1892.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

gadā pasaulē nāca Džins Pols Getijs.
Pēc 12 gadiem Pola ģimene pameta Mineapolisu, lai dotos uz Oklahomu, kur Pola tēvs nolēma iemēģināt roku naftas biznesā. Džordžam veicās itin labi, un divu gadu laikā viņš pamanījās sapelnīt pamatīgu kapitālu, un ģimene šoreiz pārcēlās uz Kaliforniju, Losandželosu, kur Pols nodevās mācībām. Tikmēr tēvs veltīja sevi investīcijām naftas biznesā, darbodamies Minehomas Naftas kompānijā. Tajā laikā Getijs iestājās un pabeidza Kalifornijas politehnikumu, tad pašizglītības nolūkos devās ceļojumā pa Eiropu, iestājās Dienvidkalifornijas universitātē, tad nomainīja to uz Berklijas Kalifornijas universitāti, - abas šīs universitātes bija uz zinātni un tehnoloģijām orientētas iestādes. Paralēli mācībām brīvajos vasaras mēnešos Pols piestrādāja sava tēva naftas kompānijā, kur vairāk iepazinās ar šī biznesa specifiku.
Nolēmis, ko vēlas sasniegt dzīvē, Pols pārcēlās uz Lielbritāniju, kur 1914. gadā absolvēja Oksfordas universitāti ar grādu ekonomikā un politzinībās, un bija gatavs atgriezties Amerikā, iekarojot tās bagātības ar jaunajām zināšanām.
Lai sāktu savu karjeru naftas biznesā, jaunais Getijs iesākumā devās atkal uz Tulsu, pilsētiņu Oklahomā. Lai arī Getijs darbojās neatkarīgi no tēva Minehomas Naftas kompānijas, Džordžs sākotnēji finansiāli atbalstīja dēla manipulācijas naftas akciju tirgū. Veiksmīgi investējot, pērkot un pārdodot akcijas, Pols divu gadu laikā nopelnīja savu pirmo miljonu un pierādīja, ka bizness ir viņa jājamzirdziņš. Kur slēpās Pola veiksme? Protams, viņš, tāpat kā daudzi brokeri, bija ļoti azartisks, taču vēl nozīmīgāks bija fakts, ka Pols akciju izvēlē balstījās tikai uz zinātniski ģeoloģiskiem datiem, nevis pieredzējušo naftas uzņēmēju instinktiem.
Iemantojis vērā ņemamu bagātību, Pols paziņoja, ka pamet naftas biznesu un vēlas baudīt pleiboja dzīvi Losandželosā, kas pasliktināja viņa attiecības ar konservatīvi noskaņoto tēvu. Itin laiski padzīvojis dažus gadus, Pols 1920.gadā tomēr atgriezās biznesā. Viņš apvienoja tēva un savu uzņēmumu, liekot pamatus nākamajai Getija Naftas kompānijai, kuru arī turpmāk kontrolēja tēvs, uzskatīdams, ka dēls ar savu izlaidīgo dzīves veidu pazudinās ģimenes biznesu.
Tēva un dēla attiecības pasliktinājās, kad Pols Getijs vairākas reizes apprecējās un izšķīrās. 12 gadu laikā Pols pamanījās apprecēties piecas reizes! Viņa sievas bija Žanete Tremonta, Allena Ešbija, Adolfīna Hemle, Anna Rorka un Teodora Linča, šīs sievietes viņam dāvāja piecus dēlus.
1930. gadā, atstādams dēlam Polam 500 tūkstošus un vadošo

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

amatu Getija naftas kompānijā, Dieva mierā aizgāja Pola tēvs Džordžs Getijs. Tomēr visus tēva Džordža īpašumus un kompānijas kontrolpaketi mantoja Pola māte, kas neuzticējās dēlam viņa brīvā dzīvesveida dēļ.

Pēc tēva nāves Pols turpināja efektīgi ieguldīt naudu naftas biznesā, un rezultātā lielās depresijas laikā pamanījās iemantot savā īpašumā gandrīz visu mantoto naftas kompāniju, vienlaicīgi nodarbodamies ar nekustamo īpašumu tirgu. Sākoties Otrajam Pasaules karam, Pols pieteicās flotes dienestā, taču tika noraidīts.

Nozīmīgākais Pola dzīves notikums bija tiesību uz naftas iegūšanu neitrālajā zonā starp Saūda Arābiju un Kuveitu iegādāšanās 1949. gadā. Tas nodrošināja Getijam miljardiera statusu, jo tieši tur tika atrastas lielas naftas ieguves, un jau 1957. gadā žurnāls Fortune pasludināja Getiju par pasaulē bagātāko cilvēku.

Džins Pols Getijs turpināja investēt dažādās uzņēmējdarbības nozarēs un paplašināja savu naftas biznesa tīklu līdz pat 1976. gadam, kad viņš šķīrās no šīs pasaules.

Getijs un māksla

Protams, vienlīdz nozīmīga mums ir Pola otra lielākā aizraušanās pēc azartiskas uzņēmējdarbības, proti, viņa dedzīgā interese par tēlotājmākslu un lietišķo mākslu. Getijs uzskatīja, ka māksla ir mūsu pasaules lielākā vērtība, tāpēc jau kopš 1930. gada viņš neatlaidīgi kolekcionēja dažādus mākslas darbus. Viņa kolekcijā ir retas viduslaiku un renesanses gleznas un manuskripti, kā arī 19. un 20. gadsimta gleznotāju darbi un jaunāko laiku māksliniecisk ās fotogrāfijas.

1950. gadā viņš devās uz Angliju un apmetās Satonā netālu no Gildfordas lielā 16. gadsimta Tjūdoru laika savrupmājā, kur izvietoja arī daļu no savas mākslas kolekcijas. 1954. Getijs atvēra savu pirmo muzeju kādā viņam piederošā Malibu rančo, kurā varēja apskatīt 18. gadsimta franču mēbeles un dažādas Eiropā radītās gleznas. Getijs uzskatīja, ka māksla ir ļoti nozīmīga cilvēku izglītībai, tāpēc tai noteikti vajadzētu būt pieejamai apskatīšanai, lai cilvēki varētu to izbaudīt un mācīties no tās.

Pēc Pola nāves viņa īpašumi nonāca Getija tresta pārziņā, kura darbinieki nolēma, ka ir nepieciešams turpināt Pola uzsākto atbalstu mākslas pasaulei. 80. gadu vidū tika uzsākta Getija centra veidošana un plānošana.

Getija centru veido:

J. Pola Getija muzejs – daudz augstvērtīgu un vēsturiski nozīmīgu mākslas eksponātu kolekcija.

Izpētes institūts – atbalsta mākslas un mākslas vēstures izglītību. Institūta rīcībā ir liela bibliotēka, un tas piedāvā arī dažādus studiju materiālus.

Saglabāšanas institūts – starptautiskā līmenī nodarbojas ar mākslas darbu saglabāšanas pētījumiem.

Getija fonds – starptautisks fonds, kurš atbalsta dažādus mākslas projektus un pētījumus mākslas un mākslas vēstures jomā.

Interesanti fakti par Džīnu Polu Getiju

Pols ir slavens ar savu skopumu, un, spītējot savam pasaulē bagātākā cilvēka titulam, viņš vienmēr un visur bija redzams ļoti vienkāršā un pat diezgan nevīžīgā apģērbā.

Savā Satonas savrupmājā Pols ierīkoja maksas telefonu, kas izraisīja lielu publisku rezonansi un sašutumu. Vēlāk gan savā autobiogrāfiskajā grāmatā viņš pats šo rīcību skaidroja ar to, ka daudzie ciemiņi diezgan savtīgi izmantoja iespēju piezvanīt no viņa mājas un sazinājās ar saviem draugiem pat citos kontinentos, kas vēlāk diezgan pamatīgās summās atspoguļojās Getija telefona rēķinos.

Slavena ir epizode, kad Getijs atteicās samaksāt izpirkuma maksu, kuru pieprasīja noziedznieki par viņam nolaupīto mazdēlu – Džīna Pola Getija juniora dēlēnu. Tad laupītāji nogrieza gabaliņu no bērna auss un aizsūtīja to Polam, kurš tomēr pakļāvās noziedznieku prasībām. Savu atteikšanos maksāt sākumā gan viņš pamatoja ar to, ka tad tiktu apdraudēti visi viņa mazdēli, un bērnu laupītāju skaits tikai pieaugtu, redzot, cik veiksmīgs bijis šīs laupīšanas rezultāts.

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1 Instrumentālā ražošana

Džīna Pola Getija atziņas:

„Ja tu vari saskaitīt savu naudu, tev nav miljards dolāru."

„Lēnprātīgie valdīs pār zemi, bet ne pār tiesībām uz tās minerālieguvēm."

„Neviens nevar noturēt īstus un ilgstošus panākumus vai kļūt bagāts biznesā, esot konformists (angl. Conformist)."

„Vienmēr ir iespējas, kuras izmantojot uzņēmējs var lieliski nopelnīt, viņam tikai tās jāatpazīst un jāpamana."

„Strādāt milzu kompānijā ir tāpat, kā būt vilcienā. Jājautā sev – vai es kustos ar ātrumu 60 jūdzes stundā, vai arī vilciens kustas ar ātrumu 60 jūdzes stundā, bet es stāvu uz vietas?"

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hornet
ISLANDE HOTEL

ĀRĒJAIS IZSKATS IR VIZĪTKARTE

Žanetes Tauriņas saruna ar
Vitu Jurševsku psiholoģijas zinātņu maģistru, stila konsultanti

Mūsdienās tik populārais vārds „imidžs" (angļu valodā „image", cēlies no latīņu valodas vārda „imago" – „tēls" vai „skats"), un tas nozīmē mērķtiecīgi formulētu tēlu. Tā sūtība ir psiholoģiski – emocionāli iedarboties uz apkārtējiem. Imidžs vai tēls ir vizītkarte, ko mēs veidojam, lai atstātu iespaidu uz citiem.

Tu esi veidojusi vairāku Latvijas politiķu un uzņēmēju tēlu. Kādēļ ir nepieciešams īpaši veidots imidžs vai tēls?
Pirmkārt, ir jāsaprot, kāda ir cilvēka motivācija – kādēļ viņš vēlas veidot savādāku tēlu nekā līdz šim. Cilvēkam pašam ir jāsaprot, kas viņa dzīvē ir mainījies.
Man ļoti patīk Konstantīna Bogomolova piemērs – jauna meitene, studente vēlas būt skaista un patikt zēniem. Tā ir viņas motivācija. Viņa nēsā seksīgas, pieguļošas drēbes, lieto spilgtu kosmētiku un demonstrē pliku vēderu. Absolvējot augstskolu, viņa sāk strādāt, un motivācija ir cita - nopelnīt naudu. Viņa maina tēlu un sāk nēsāt klasiskus kostīmiņus, veidojot pilnīgi citu imidžu. Tad viņa apprecas un piedzimst bērniņš. Tagad galvenā motivācija ir, lai apģērbs ir ērts, lai varētu barot un aprūpēt bērnu. Un tad vīram parādās draudzene! Sievietei atkal mainās motivācija, un pēkšņi atrodas laiks un nauda, un viņa sāk veidot iekārojamas sievietes tēlu. Katrā dzīves periodā cilvēkam ir cits imidžs. Tas ir saistīts ar psiholoģiju, ar cilvēka attīstību un briedumu. Tēla veidošana un maiņa ir saistīta arī ar vecumposmu krīzēm. Piemēram, ļoti populāra ir 40 gadu krīze, kad vīrietis vēlas izskatīties nopietnāks un vērā ņemams. Savs tēls ir bērniem un pensionāram. Cilvēks izvēlas savu vēlamo izskatu un to, kādu ietekmi vēlas radīt sabiedrībā. Tomēr tēlu un imidžu nevar uzspiest, jo iniciatīvai jānāk no paša cilvēka.

Kādas lietas veido imidžu?
Jāsāk ar cilvēka ķermeni. Imidžs jāveido tādai personībai, kāda tā ir, nevis pēc novājēšanas procedūrām vai nosauļošanās. Izejas punkts ir cilvēks kā tāds. Mēs izvēlamies apģērbu, ņemot vērā cilvēka sociālās un sociālpsiholoģiskās lomas un vajadzības, kā arī jau iepriekš minēto motivāciju. Būtiski, lai cilvēks nespēlētu citas lomas vai imidžs nebūtu pretrunā ar tām. Nākošais imidža veidošanas faktors ir „anturāža" (dekorācijas). Par „anturāžu" nosacīti var uzskatīt telefonu, mašīnu, māju, suni, kaķi, draugus, veikalu, kurā cilvēks iepērkas, kafejnīcu, kuru apmeklē un daudz ko citu. Piemēram, ir sabiedrības daļa, kas neiepērkas lielveikalos "Saulīte", "Maxima", "Rimi", bet tikai "Skay". Ir tādi cilvēki, kas neēd *fast food* ēdienu vai picu, nebrauc ar tramvaju, bet tikai ar mašīnu. Tā ir „anturāža". Nākamais stila elements ir „stāsts", ko par cilvēku zina sabiedrība, apkārtējie. Kur un kā cilvēks dzīvo, cik viņam bērnu, kāds ir viņa dzīvesbiedrs, cik un kādi draugi ir bijuši, vai vispār nekad tādi nav bijuši, kādi ir viņa hobiji un viss pārējais, kas ir viņa dzīve. Tā ir ļoti būtiska imidža sastāvdaļa. Tuvojas vēlēšanas un politiķiem nopietni jādomā par savu „anturāžu" - jāveido skaisti stāsti...

Kā Tu raksturo Latvijas uzņēmēju imidžu?
Šobrīd jau gandrīz katrs kaut ko zina par elementārajām prasībām, kaut kas ir dzirdēts vai redzēts, un daudzi uzņēmēji ir

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Ja tēls ir perfekti izveidots, tad saskaņotas ir visas detaļas, ne tikai ārējie atribūti – apģērba stils, frizūra, aksesuāri, rotaslietas, bet arī balss, uzvedības veids, manieres un pat apkārtējā vide, kurā cilvēks atrodas. Tas viss strādā, lai pastiprinātu tēlu.

Stils nozīmē ne tikai gaumīgu apģērbu kopumā, bet arī pārdomātas detaļas no pogām līdz pat kabatas lakatiņam, un tam visam ir jāpiestāv. Tā ir saikne starp cilvēka ārējo būtību un iekšējo Es, jo tādā veidā stils atbilst tēlam un otrādi.

Ja sieviete krasi maina savu matu krāsu, piemēram, no blondiem uz tumšiem, tad ir pilnīgi skaidrs, ka viņa ir nolēmusi mainīt savu dzīvi un uzsākt ko jaunu.

Cilvēka stilu un viņa pašu raksturo frizūra, apģērba piegriezums, auduma musturs, kaklasaites krāsa. Pat tādi šķietami sīkumi, kā rokassprādze, gredzens, lietussargs vai atslēgu piekariņš, stāsta par savu saimnieku vairāk nekā vārdos izteiktais vai mērķtiecīgi izveidotais tēls, jo šādas lietas mēs izvēlamies spontāni – tās patīk, jo tās atbilst mūsu iekšējam Es.

Mode ienes labojumus harmonijas un skaistuma izpratnē. Mūsdienās stili viegli sajaucas un integrējas. Augstu tiek vērtēta jebkāda individualitātes izpausme. Būt apģērbtam „pareizi" no stila vienotības un modes viedokļa tiek uzskatīts par sliktu toni.

Kad esam nolēmuši kaut ko mainīt savā dzīvē, tad visbiežāk pirmais, ko darām, ir garderobes atjaunošana, frizūras mainīšana vai dzīvokļa remonts.

„Individuālais stils" un „imidžs" ir atšķirīgi, tomēr savstarpēji saistīt jēdzieni. Ja imidžs ir loma, tad stils ir cilvēka būtība un viņa iekšējais Es. Daudziem atrast savu stilu nozīmē atrast sevi, savu redzes viedokli un spēju to paust.

Lai arī kāda būtu mode, tomēr harmonijas likumi ir nemainīgi. Apzināti vai instinktīvi cilvēks tiecas uz skaisto, uz to, kas ir patīkams acīm, ķermenim un dvēselei. Harmonijas principi ir vienoti visiem mākslas veidiem – gleznieciībai, arhitektūtrai, mūzikai, poēzijai un kostīmu veidošanas mākslai.

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1
Instrumentālā ražošana

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI

Hromets

ISLANDE HOTEL

pieņēmuši lietišķās etiķetes normas. Savukārt, pēc neatkarības atgūšanas gan tā bija sveša lieta, toreiz tas bija ļoti aktuāli, jo uzņēmēja tēla nebija. Protams, arī tagad ir daļa uzņēmēju, kas par to nedomā un uzskata, ka imidžs ir nevajadzīgs. Piekrītu, ja uzņēmējiem veicas biznesā, tad īpaša tēla izveide nav nepieciešama. Tomēr ātrākai attīstībai jaunajiem uzņēmējiem būtu ļoti nozīmīgi ievērot imidža veidošanas pamatnoteikumus. Kalna galā sēdošais var diktēt savus noteikumus.

Kādās lietās visbiežāk kļūdās tie uzņēmēji, kas ir jau izveidojuši savu tēlu?

Tā ir kvalitāte. Ir jāizvēlas labs un ilgi lietojams apģērbs. Nevar pirkt tikai tāpat vien, ieejot pirmajā veikalā. Ja uzvalks nav kvalitatīvs, tas ātri nobružājas, izstaipās, saburzās. Bieži vien apģērbs ir neatbilstoša izmēra, augumā garajiem piedurknes mēdz būt par īsu, augumā īsākajiem – par garu. Un tad vēl arī ar sīkumiem piebāztās kabatas, kas žaketi burtiski deformē!

Un kā var mainīt savu augumu, frizūru vai pat uzvedību?

Ķermenis, kustības, žesti un gaita saistīti ar konkrētām lomām. Esmu arī psihologs, tādēļ vispirms jautāju: „Kāpēc tu kaut ko gribi mainīt?" Cilvēkam vajadzētu būt apmierinātam ar sevi un vajadzētu pieņemt savu izskatu, bet ir veikts pētījums, kura rezultātā noskaidrots, ka tikai 2% no pētījuma dalībniekiem pilnībā bija apmierināti ar savu augumu un izskatu. Pārējie visu dzīvi mokās, cenšoties līdzināties kādam reālam varonim vai mediju izveidotam tēlam. Tomēr jāsaprot, ka daba mūs ir radījusi tādus, kādi esam, un tas ir labi, jo esam atšķirīgi. Tas ir interesanti. Pasaulē ir zināms procents mazu, lielu, resnu un tievu cilvēku. Jau antīkajās kultūrās tika skaidrots, ka jāpieņem sevi, kāds esi. Protams, visos laikos ir bijuši savi skaistuma etaloni, kuriem pārējie cenšas līdzināties. Tomēr, svarīgākais ir cilvēka personība. Protams, mums jārūpējas par savu ķermeni un izskatu, jo tā taču ir mūsu dvēseles un prāta māja. Tas liecina nevien par mūsu ķermeņa, bet arī par mūsu personības veselību.

Savukārt, lietišķā etiķete un elementārās pieklājības normas nosaka mūsu uzvedību. Pilnveidot ķermeni un uzlabot savu uzvedību nozīmē centīgi strādāt ilgu laiku. Tas jādara katram pašam, speciālisti tikai iesaka labāko veidu un veic kontroli.

Ja kāds profesionālajā jomā nejūtas brīvi apģērba normu dēļ, tad jājautā, vai pareizi ir izvēlēta profesija un darba vieta.

Pēdējā laikā kaitinoši ir kļuvis tas, ka biznesa vidē daļa vīriešu lieto vienu aromātu - Hugo Boss smaržas. Tas ir tik ļoti atpazīstami un garlaicīgi. Vai lietišķā etiķete nosaka arī smaržu izvēli?

Ja tu saki, ka Boss smaržas tev ir kaitinošas, tad tāpat var reaģēt uzņēmuma klients, un sadarbība ar šo klientu neizveidosies. Viņam var likties, ka šis piedāvājums ne ar ko neatšķiras no citiem, ka visi piedāvājumi ir vienādi. Cilvēks pats nesapratīs, ka šo domu izraisa darbinieks, kas smaržo tāpat kā daudzi. Ar smaržām jābūt ļoti uzmanīgiem – tas ir viens no lietišķās etiķetes smalkākajiem un ietekmīgākajiem faktoriem.

Kā veido imidžu?

Divējādi. Pirmkārt, uzņēmuma vadība varētu organizēt seminārus un praktiskas nodarbības saviem darbiniekiem. Ļoti bieži vadošajiem darbiniekiem ir neērti un grūti saviem darbiniekiem aizrādīt it kā pašsaprotamas lietas, piemēram, matu griešana un mazgāšana un pat personīgās higiēnas ievērošana. Tad pieaicinātais eksperts sniedz profesionālus padomus un izskaidro, kā veidot imidžu. Individuālās nodarbībās „Imidžmeikara" pakalpojumus izmanto arī vadība. Nereti pēc teorētiskajām nodarbībām mani lūdz, lai palīdzu izvēlēties pareizu apģērbu. Tad mēs kopā dodamies iepirkties. Garderobes izvēlei, pirkumiem un apģērba komplektēšanai ir jāatvēl vairākas dienas.

Cik ilgam laikam var izveidot tēlu?

To nosaka cilvēka personība. Labu lietišķo stilu var izmantot pat piecus gadus. Ja personībai. Protams, var ievērot arī jaunās modes tendences un mainīt apģērbu katru sezonu. Jāuzmanās, lai iepirkšanās nekļūst par atkarību, - tiklīdz ir slikts garastāvoklis, jādodas iepirkties. Manuprāt, tas nav problēmu risinājums.

Ja runājam par atkarībām, vai klienti mēdz kļūt atkarīgi no imidža veidotāja?

Daži pieķeras savam psihologam, mēdz arī būt gadījumi, ka cilvēks kļūst atkarīgs no sava imidža veidotāja. Tad cenšos no viņa distancēties un pieradinu risināt pašam sava izskata jautājumus.

Tu pieminēji sievietes, kuru atkarība ir iepirkšanās, bet jaunākās paaudzes vīriešiem arī patīk iepirkties?

Jā, visas atkarības ir raksturīgas abiem dzimumiem. Tas tiešām tā ir, ka jaunie vīrieši veido plašas garderobes, biežāk ielūkojas

AUTO NOMA
skats-s
LGV

spogulī. Viņi arī labprāt iepērkas, ja līdzekļi to atļauj. Mūsu zemapziņu ietekmē iespaidīgās reklāmas, tāpat arī visi TV šovi, piemēram, "Gulbis". Televīzija nosaka cilvēka dzīvesstilu un to, bez kā nevar dzīvot un kas jādara, lai tevi mīlētu un saprastu. Varbūt šie jaunie vīrieši veido savu tēlu?

Lielākā daļa no viņiem patiešām labi un gaumīgi ģērbjas. Tomēr, dažkārt rodas iespaids, ka tas īsti nav konkrētā cilvēka stils, bet viņš mēģina kādu kopēt. Tēla veidošana un pēc tam individuālā stila izveidošanās ir smalks process, un tas nenotiek ātri. Manuprāt, ja vīrieši kļūst narcisi, viņus vairs nevar uzskatīt par harmoniskām personībām, kā arī zūd līdzsvars starp sievišķo un vīrišķo.

Atbilstīgi uzņēmuma kultūrai lielās organizācijās darbiniekiem jāievēro noteikts ģērbšanās stils, bet ne vienmēr darbiniekiem tas patīk.

Par to var diskutēt, jo jebkura profesionālā vide nosaka savu ģērbšanās stilu. Jau studiju laikos, piemēram, juristi un ekonomisti izprot savas profesijas noteikto ģērbšanās stilu, tādēļ arī turpmāk ir jāievēro konkrētas prasības. Tomēr, ja kāds profesionālajā jomā nejūtas brīvi apģērba normu dēļ, tad jājautā, vai pareizi ir izvēlēta profesija un darba vieta. Kā divrindu un tamlīdzīgi. Bet lietišķais stils īsti nav savienojams ar modi. Pēc darba, kad cilvēks maina savu sociālo lomu, viņš ģērbjas citā stilā. Nauda paliek, darbs paliek, bet mode nāk un iet un nemitīgi mainās. Uzņēmuma korporatīvo stilu nosaka vadība un, ja konkrētais ģērbšanās stils ir stingri noteikts, tad jāapzinās, cik svarīga ir šī darba vieta. Prasībām ir jāpakļaujas, un tas nav apspriežams.

Kopš 2000.gada vairs netiek lietots termins mode. Tiek uzskatīts, ka viss jaunais, ko mode piedāvāja un ko cilvēks varēja izdomāt, jau ir bijis. Tagad modē ir haoss. Var savienot visu, tas būs moderni, ja tas izskatīsies harmoniski un kompozicionāli labi. Jāatzīst, ka tā ir liela prasme. Nozīmīga ir psiholoģiskā stabilitāte un tērpa harmonija ar personību. Lai būtu moderns, katrs no mums var veidot savu imidžu.

Vai ir bijis tā, ka uzņēmuma vadītājs izveido lietišķo tēlu, bet tomēr nevar to pieņemt?

Par to daudz diskutē pasaulē, ir pat tāds termins - "brīvā piektdiena". Vadošais darbinieks piektdienā var atļauties brīvāku apģērbu, kas nedaudz atšķiras no citu darbadienu ģērbšanās stila. Ja tik ļoti grūti pieņemt lietišķo stilu, tad var atļauties kādu brīvāku apģērba elementu – ne tik klasisku

Ir tāds termins - "brīvā piektdiena". Vadošais darbinieks piektdienā var atļauties brīvāku apģērbu, kas nedaudz atšķiras no citu darbadienu ģērbšanās stila.

jau teicu, ģērbšanās stils veidojies vairākus gadsimtus un tam visam ir pamatojums. Ir veikti starptautiski pētījumi, kas apstiprina, ka lietišķs darbinieku apģērbs nosaka uzņēmuma veiksmi. Piemēram, ja darbinieks ir brīvajā stilā vai moderni ģērbies, klientam var rasties šāda asociācija - mode nāk un iet, un tas uzņēmums arī varētu būt tāds, kas nāk un iet, rīt tas vairs var nebūt. Lietišķi un klasiski ģērbies darbinieks klientam rada izjūtu, ka šis uzņēmums ir nopietns, vērā ņemams un stabils. Jūs taču piekritīsiet, ka mēs ikviens vēlamies sadarboties ar uzņēmumu, kurš pastāv 10 vai 100 gadus un tikpat vēl pastāvēs.

Klients var ar patiku aplūkot modernu, radoši un spilgti veidotu apģērbu, bet darījumos uzticību šāds izskats nevairos.

Cik lietišķs cilvēks var būt moderns?

Tās ir nesavienojamas lietas. Protams, ir aktualitātes – žakete mazliet pieguļošāka vai brīvāka, ar vienrindu pogām vai kreklu vai kaklasaiti.

Smaržas jālieto nedaudz un tām jābūt neuzkrītošām.

Vai cilvēkiem mēdz būt labs ģērbšanās stils bez mācīšanās?

Jā, protams, un viņus var apskaust. Sieviešu kolektīvos bieži tiek diskutēts par skolēnu formām un par to, kā jaunieši ģērbjas skolā - meitenes ģērbjas uzkrītoši, lieto daudz kosmētikas, rotaslietas un jaciņas, kuras sniedzas tikai līdz vēderam. Es domāju, ka tas ir ļoti labi, jo gaume veidojas eksperimentējot. Tādā veidā jaunietis atrod psiholoģisko saderību ar apģērbu, tā viņš atrod sevi. Padomju laika skolas formas neļāva veidot stilu, tāpēc tagad ir jāmeklē un jāveido. Ir prieks, ja cilvēks var tā viegli ieraudzīt to krāsu un siluetu, kas viņam piestāv un izceļ personību. Tie, kuriem tas nav no dabas dots, ir jāmācās.

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

GAISĀ NEVIENS VĒL NAV PALICIS

Ar **Normanu Graustiņu**, SIA "BB aģentūra" valdes priekšsēdētāju, kurš jau 2 gadus nodarbojas ar paraplanierismu, sarunājas **Elga Zēģele**.

Viņš ir lidojis virs zaļās Slovēnijas, skatījis no augšas Nepālas rīsa laukus, jutis sejā Himalaju ledaino elpu un sējis skaudību kalnu slēpotāju sirdīs virs Itālijas slēpošanas trasēm. Protams, arī diezgan daudz lidojumu Latvijā, tajos apgūst nedaudz ekstrēmākus lidojuma veidus. Bet..... nekad nebūtu domājusi, ka tepat mūsu dzimtajā Latvijā, kurā nemaz nav kalnu, vēl ir iespējams gūt neizstāstāmi jaukus iespaidus un jaunus rekordus.

Vai tas nav bīstams vaļasprieks?

Viss ir relatīvs. Tāpat kā braukšana ar mašīnu vai moci. Ja, tuvojoties riska robežai, tiek ievēroti konkrēti noteikumi un likumi un neesi pārgalvīgs , tad nekādas bīstamības nav. Paraplāna spārnus iedala vairākās kategorijās. Es lidoju ar standartkategoriju. Tai primārā īpašība ir drošība. Pasaules klases sportistiem ir cita kategorija, jo viņiem galvenais ir rezultāts. Tādiem spārniem drošība ir otrajā vietā, jo cilvēks ir profesionālis un neapjuks bīstamā situācijā.

Kāpēc tu izvēlējies šādu hobiju?

Patiesībā man ir bijis daudz hobiju. Kādreiz es braucu ar vēja dēli, tad ar nelielu katamarānu, tad sekoja jahta, tad braukšana ar mašīnu pa bezceļiem. Šobrīd tas ir paraplanierisms.

Kas vieno Tavus hobijus, vai tiem ir kāda līdzība?

Manuprāt, tas ir mācīšanās process. Sākumā tu esi kā nulle. Piemēram, mēs divatā nopirkām katamarānu. Pirmajā nedēļā nolauzām mastu, bet Latvijā tādu jaunu nevar dabūt. Tad nekas cits neatliek, kā izkost visu par alumīnija sastāviem, mastu ražotājiem Eiropā, par mastu kvalitāti un cenām. Es uzzināju visu par šo biznesu no A līdz Z. Tas bija vesels process, lai tiktu pie jauna masta. Es jutos kā izmeklētājs. Tas bija ļoti interesants mācīšanās process, izzinot sporta veidu un visu par inventāru. Vēl kopīgais visiem šiem hobijiem ir cīņa ar sevi.

Kādā nozīmē cīņa ar sevi?

Sākumā liekas neiespējami, ka varēšu kādreiz ar konkrēto līdzekli pārvietoties un to vadīt. Tas ir kā tāls un grūti sasniedzams mērķis. Sevi nemitīgi ir jāpārvar. Piemēra, bezceļa braukšanā –

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1 Instrumentālā ražošana

advance.ch

tu brauc pa grūtībām. Pēkšņi tu esi iekūlies pilnīgi bezcerīgā situācijā, bet tu no tā tiec ārā, savukārt, jau pēc 10 sekundēm tu esi nākamajās grūtībās. Tikt no tā ārā tā ir tā morālā cīņa. Daži kolēģi, ar kuriem kopā sāku, sev par mērķi izvirzīja braukšanu Dakārā. To viņi ir sasnieguši, šodien viņi to dara.
Esmu pilnīgi pārliecināts, ka tā lielākā cīņa nav saistāma ar tehniku. Tā ir cīņa ar sevi – cik ilgi spēju būt možs, ar ātru reakciju un asu domu, morāli nesagurstot.

Dīvaini, bet vai tad nepietiek ar tām grūtībām, kas uzņēmējam ir darbā? Tur taču arī vajadzīgas visas īpašības un spējas, ko nosauci?

Nē, tas ir savādāk. Tās īpašības tiek lietotas citā virzienā. Braucot es šīs spējas attīstu, bet sevi nenogurdinu, jo tās strādā citā virzienā. Kādreiz es ļoti aktīvi darbojos zemessardzē. Miltārija ir ļoti tālu no mūsu ikdienas. Aizbraucot uz mācībām, ir vajadzīga vesela diena, lai „iebrauktu" tanī domāšanā. Bet, pēc divām dienām tas tevi ir pilnībā pārņēmis. Pirmdienā, apsēžoties pie datora, nevaru atcerēties sava bankas konta numuru, esmu aizmirsis visu un jautāju sev – „Kāds dators? Kāds darbs?"

Tieši tāpat ir pēc bezceļa braukšanas un paraplanierisma. Hobijs palīdz ātri izrauties no ierastās darba vides. Ar paraplanierismu mēdz būt tā, - inventārs vienmēr atrodas mašīnas bagāžniekā, un redzot, ka ir labs laiks, pēc darba braucu uz Rumbulas lidlauku. Divas reizes paceļos gaisā. Ļoti īsā brīdī es esmu izrāvies no darba rutīnas, problēmām.
Darba dienas vakarā mājās eju kā piektdienā, bet nākamajā dienā uz darbu nevis kā trešdienā vai ceturtdienā jau noguris, bet kā pirmdienā pēc atpūtas. Tas tik ļoti atrauj no ierastā darba ritma. Pilnīgi citas vērtības un domāšanas kategorijas.

Kāds ir tās vērtības, ko esi mainījis vai ieguvis?

Kad tu lido, tu esi viens pats, tikai viens pats ar sevi. Tev neviens cits nevar pienākt klāt un palīdzēt. Tu esi 100% atbildīgs par to, ko tu dari ar visām no tā izrietošajām sekām un cik tu to dari droši vai nedroši. Ar to paraplanierisms stipri atšķiras no citiem sporta veidiem. Ja esi iesācis procesu (pacēlies gaisā), tas tev neizbēgami būs jānoved līdz galam (piezemēšanās). Kā smejies – gaisā vēl neviens nav palicis.
Esmu iemācījies atteikties no riskanta pasākuma – izvērtēt ris-

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Normans:
Ir tāds vārds PARAPLĀNS. Latvijā vēl ne īpaši populārs. Dažiem tas neizsaka neko, dažos izraisa bailes, citos intrigu, bet pavisam nedaudzos stihiju. Pirms gada vēl nezināju, pie kuriem es piederēšu, bet nu jau ir skaidrs, ka pie beidzamajiem.

Paraplānu uzskata par visvieglāko lidojamo aparātu pasaulē. Izpletnis neskaitās, jo ar to nelido augšup, bet tikai nolaižas. Ar paraplānu PACEĻAS. Lai līdzenumā sāktu lidot, vajadzīgs vilcējspēks – motors pašam uz muguras vai uz auto uzstādīta speciāla vinča, ar kuru ievelk.

ka pakāpi. Tas noder arī darījumos. Piemēram, sestdienas rītā saorganizēju ģimeni, paņemu inventāru, visu, kas nepieciešams ģimenes izklaidei, un dodos uz Cēsīm. Aizbraucu, bet vējš par stipru. Kādu laiku pagaidu, nekas nemainās. Krāmēju visus atpakaļ mašīnā un braucu mājās. Diena pagalam, bet sirdī nav nožēlas, jo pats esi vesels un zini, ka varēsi lidot citu dienu.

Varbūt kaut kā savādāk esi paskatījies uz dzīvi?

Attiecībā uz paraplānu es nedomāju, ka tas tik daudz mainītu skatu uz dzīvi. Paraplanierisms nav ļoti ekstrēms sporta veids. Daudzi, kas izmēģinājuši dažādus sporta veidus, saka, ka vindsērfingā gūst vairāk, bet tas var būt ļoti individuāli, tādēļ grūti pateikt.

Vai vīrietim ir nepieciešamas kādas īpašas emocijas?

Tas jau arī ir mūsu kluba "Adrenalīns" nosaukumā. Var teikt, ka mēs to meklējam, bet tālāk katram ir jāiegūst kaut kas savs. Kāds ir teicis, ka tā ir kā māksla, - tu nevari pateikt, kas tas ir, katrs tanī redz kaut ko citu. Piemēram, man ļoti, ļoti patīk, es varu priecāties kā bērns un runāties ar sevi gaisā par to, cik mūsu Latvija ir skaista no augšas. Citam svarīgāks ir sporta virziens – viņam patīk asas virāžas, centrbēdze un nezin kas tur vēl. Daži cenšas nolidot pēc iespējas lielāku attālumu, piemēram, nolidot no Krustpils līdz Koknesei. Visi nodarbojamies ar vienu un to pašu, bet gūstam katrs kaut ko citu. Kādam nozīmīgs ir rekords, kāds vēlas piedalīties sacensībās, dažs tā pavada tikai atvaļinājumu.

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

Kas slēpjas aiz vārda mēs?

Latvijā ir 4 aktīvi paraplanieristu klubi plus tā sauktie brīvie radikāļi jeb brīvie ērgļi. Klubs ir zināma apvienība, kurā cilvēki ir vienojušies, lai dalītos kopīgā informācijā un kopā dotos braucienos. Klubs organizē, tas nozīmē, viens cilvēks organizē, bet pārējie pievienojas. Bariņā ir vieglāk. Latvijā ir grūti pacelties gaisā – mums nav kalnu. Vajadzīga vinčošanās aiz mašīnas un vairāki cilvēki, lai uzvilktu augšā. Arī inventāra ziņā – ja lido reti, tad nav jāpērk savs inventārs – vari īrēt no kluba.

Vai kluba biedri ir līdzīgi pēc vecuma un domāšanas?

Ļoti atšķirīgi – jaunākajam ir kādi 20 gadi, bet vecākajam 54. Pēc profesijām arī ļoti dažādi un ar atšķirīgu materiālo nodrošinājumu. Pēdējā laikā mums pievienojies pulciņš studentu.

Cik dārgs ir šis sporta veids?

Inventārs maksā no 1500 eiro līdz 3000. Sākumā var iegādāties lietotas lietas. Ja kāds piedāvā kaut ko no inventāra, mums ir tāds joks: „Es to pirkšu, bet tu nesaki manai sievai, cik tas maksāja."

Kas nepieciešams, lai ar to nodarbotos?

Vispirms, jātiek pie pilota licences. Jāpārzina fizikas likumi un jāpazīst vējš, jāizprot, kā tas iedarbosies uz spārnu. Mūsu klubs apmāca lidot ar paraplānu un organizē gala eksāmenu. Līdzīgi, kā auto vadītāja apliecības saņemšana.

Kāds ir lielākais ieguvums paraplanierismā?

Tā ir cita dimensija, kurā ātri ieiet, izejot no šīs dimensijas. Neviens hobijs nav fiziski un morāli viegls. Tas nav tas pats, kas sēdēt pie televizora un dzert alu. Pēc lidošanas vai cita hobija esmu noguris, bet laimīgs. Tā ir iespēja pabūt citā pasaulē un dzīvot tajā kādu brīdi. Esmu uzlidojis 2500 m augstumā. Tas bija Krustpilī. Tanī dienā bija dūmaka, un mēs pacēlāmies virs tās. Lidojām divi blakus un brīvi sarunājāmies. Sirreāla sajūta. Jūties kā kosmosā, kā citā realitātē, tālu prom no visa. Problēmas ir uz zemes, gaisā to nav! Mājās man sāpēja kāja, bija aizsmacis kakls, bet tur augšā visa tā nebija.

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1
Instrumentālā ražošana

Vai hobija izvēli nosaka personības īpašības? Šahu laikam tu nevarētu spēlēt?

Ja tas attiecas uz lidošanu, tad jā, noteikti! Kad pie mums atnāk jauns cilvēks, mēs jau uzreiz redzam, vai viņš lidos vai nelidos. Tas ir īpašību kopums – atbildības sajūta, centība, mērķtiecība, mācīšanās spēja.

Mana sieva ir pilnīgā nesaprašanā, kā var mīnus desmit grādos stāvēt Jūrkalnē jūras krastā un gaidīt, kad būs vējš, lai pēc tam 5 minūtes lidotu. Bet tas ir laika un līdzekļu vērts. Tas nekas, ka pēc tam nedēļu esi bez balss, apdauzītām kājām. Citi nesaprot, bet tas ir tā vērts. Katru reizi negadās, ka vējš ir kā no ventilatora, un visi lido kā dievi. Internetā ir reitingu tabula „Cik stundas jūs esat gaidījis vēju?" un lielākā daļa to ir darījuši 30 stundas.

Iedomājies, dzīvojam trīs dienas Jūrkalnē teltī ar sievām un bērniem. Un gaidām, kad būs pareizais vējš. Sievām tas viss ir vienkārši līdz kaklam, bet mums nekad nav garlaicīgi – esam baigi dažādie un katrreiz kāds izdomās, ko darīt. Tad uznāk pareizais vējš. Tāds tas ir 10 minūtes un tad paliek par stipru, un samet lidotājus krūmos. Esam pamatīgi novārtījušies dubļos un saplēsuši spārnus, un laimīgi braucam mājās. Sievas vispār neko nesaprot, priekš kam tas vajadzīgs. Ne jau vienmēr ir tik dramatiski, citreiz veči ir lidojuši no rīta līdz vakaram un nosēžas, lai uz tualeti aizietu. Es domāju, ka sievām arī vajag kādu klubiņu. Nu kaut vai tējas dzeršanas biedrību.

Kāds ir lielākais zaudējums?

Laiks, ko atņemu ģimenei un nepavadu ar viņiem kopā. Dažreiz jau ģimenes arī brauc līdzi, jo atpūta ir pie dabas. Sevišķi svarīgi tas ir tiem, kas dzīvo dzīvokļos.

Sarunas noslēgumā Normens saka: "Ja kādam šo lasot, kļūs nelabi, tad ziniet, ka piemērotāka literatūra atrodama interneta mājas lapā: www.baznica.lv, savukārt, ja lasot skrien skudriņas kā pirms randiņa ar neredzētu pielūdzēju, tad tava vieta ir www.adrenalins.lv un tiksimies Rumbulas lidlaukā!"

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Homes
ISLANDE HOTEL

JŪRMALĀ FINIŠĒ "BALTIC BREND FORMULA 2006"

BALTIC BRAND FORMULA 2006

Arvien vairāk Baltijas valstu uzņēmumi iekaro Eiropas un citu valstu tirgus. Lai sekmīgāk to varētu realizēt, jāveido iedarbīgi zīmoli un jādomā par produktu stimulēšanas kampaņām.

Tomēr pirmā pieredze jāgūst pašu mājās. Jāatzīst, ka Latvijā līdz šim ir bijis ļoti maz efektīvu kampaņu un interesantu zīmolu. Tam ir attaisnojums – mēs nevaram mēroties spēkiem ar Eiropas reklāmas aģentūrām, kuru pieredze mērojama vairākās desmitgadēs. Diemžēl jāatzīst, ka Latvijā pietrūkst arī radošā domāšana.

2.jūnijā Jūrmalā notika starptautiskā brendinga (Brend – zīmols) konference "Baltic Brend Formula 2006", kuras iniciatori un organizatori bija "Marketing Communications Agency". Konferencē piedalījās ne tikai uzņēmēji un organizāciju vadošie darbinieki, bet arī reklāmas aģentūru pārstāvji, kas nodarbojas ar zīmolu veidošanu dažādiem produktiem un to virzīšanu tirgū.

Konferences norise bija sagatavota pietiekami augstā līmenī, un apmierināti bija pat vislielākie skeptiķi. Konferences dalībnieku lielākais gandarījums – lektori sniedza savas pieredzē iegūtās zināšanas.

Lektors Ians Moors no Lielbritānijas prezentēja apbalvojumiem bagātā produkta – *Kleenex* salvetīšu, "izdzīvošanas" kampaņu. Tas ir izcils piemērs noieta veicināšanas mārketingam, kas stimulējis šī zīmola attīstību. Laikā no 1990.gada līdz 2006. gadam šis produkts Lielbritānijā iekaroja 70% lielu tirgus daļu. Kā jau viss ģeniālais, arī šoreiz ideja bija vienkārša – speciālā kastītē tika savietoti dažādi produkti, kas ir noderīgi cilvēkiem, kuri slimo ar siena drudzi. Starp tiem bija arī *Kleenex* salvetītes. Lektors bija interesants, erudīts cilvēks un sava aroda pratējs. Viņš ieguvis galveno balvu divās nominācijās savienotās karalistes Noieta veicināšanas institūta (Institute of sales Promotion) rīkotajā konkursā - Labākā Lielbritānijas veicināšanas kampaņa

un Labākā Eiropas ikdienas preču veicināšanas kampaņa. Viņš kopsummā ir saņēmis 50 apbalvojumus mārketinga nozarē. Ians Moors ir radošās aģentūras Blue – Chip Marketing dibinātājs un kreatīvais direktors. Drīzumā Latvijā tiks izdota viņa grāmata „Does Your Marketing Sell?". Konferences laikā tika organizēts arī jautājumu – atbilžu seminārs, kur auditorijai tika piedāvāts izpildīt testu par mārketinga jautājumiem. Pareizāko atbilžu autori kā dāvanu saņēma šo grāmatu.

Interesanta bija arī Fionas Lauriem no Lielbritānijas uzstāšanās. Viņa prezentēja veiksmīgākās pārdošanas veicināšanas

AUTO NOMA
skats-s
LGV

kampaņas Eiropā 2005.gadā. Tās guvušas apbalvojumus, jo nostiprinājušas un popularizējušas konkrētus zīmolus – upeņu dzērienu "Ribena", mazkaloriju sausās brokastis „Kelloggs", bezalkoholisko dzērienu "Innocent". Katrai kampaņai bija savādāks mērķis un uzdevumi. Upeņu dzēriens "Ribena" Lielbritānijā tiek pārdots jau 50 gadus, bet pēdējos gados strauji sāka mazināties tā popularitāte. Kampaņas galvenais uzdevums bija atkal uzlabot zīmola nozīmību. Kampaņa bija sekmīga, jo precīzi izdevās atrast tēlu, kurš nesa ziņu, un tas bija Ēzelītis no multiplikācijas filmas Šreks. Sausās brokastis „Kelloggs" ir tirgus līderis, un kampaņas mērķis bija saglabāt līdera pozīciju. Mērķi sasniegt palīdzēja ideja, ka cīņā ar korpulenci palīdzēs ne tikai „Kelloggs", bet arī dienā nostaigāti 10 000 soļi. Pērkot šo produktu, patērētāji varēja saņemt soļu skaitītāju.

Lektore dalījās pieredzē, kā kampaņas tika organizētas un vadītas, sākot no idejas līdz patērētāju iepirkuma grozam.

„No pieredzes varu teikt, ka labi mārketinga rezultāti tiek sasniegti, mārketinga menedžerim īstajā brīdī pieņemot pareizus lēmumus," par to ir pārliecināts Reins Iida reklāmas aģentūras Taevas Ogilvy direktors un Igaunijas Reklāmas asociācijas prezidents. Viņa vadītajam uzņēmumam ir pieredze 130 zīmolu kampaņu īstenošanā Igaunijā, Latvijā, Baltkrievijā un Ukrainā. Reins Iida uzskata, ka Baltijā ir maz mārketinga cilvēku, kuri uzdrošinās pieņemt drosmīgus lēmumus, tādēļ reklāmas ir neinteresantas un nesasniedz plānotos mērķus. Lai iedrošinātu konferences dalībniekus, viņš dalījās pieredzē, kā tika īstenota alus „DISEL" veicināšanas kampaņa. Tika izmantoti netradicionāli risinājumi, demonstrējot reklāmas klipus ar sadistisku ievirzi. Piemēram, auto servisa strādniekam, kurš strādā, nogūlies zemē, nejauši pārbrauc pāri mašīna, bet viņš pieceļas un saka stereotipisko un tautā izplatīto teicienu "Īsti vīrieši neraud!". Potenciālajos patērētājos tika raisītas visneparastākās emocijas, sākot no sajūsmas un beidzot ar riebumu. Šis reālais gadījums apliecina, ka drosmīgi risinājumi nodrošina ļoti augstus pārdošanas rezultātus.

Hanno Kindels, firmas "Media House" no Igaunijas attīstības menedžeris, sadarbojoties ar auditoriju, izpētīja realizēto Hansa bankas jauniešu bankas NPNK zīmola ieviešanu. Šajā kampaņā netika izmantoti tradicionālie un jauniešu vidū populārie mediju kanāli – televīzija, radio un drukātie mediji, jo kampaņas budžets bija neliels. Tika izmantota vides reklāma. Rezultāts bija pārsteidzošs, un iespējams, ka šis ir pirmais veiksmīgais jauniešu bankas zīmols pasaulē.

Reklāmas aģentūras „Astos Dizainas Mc Cann" direktors no Viļņas savā prezentācijā, demonstrējot konkrētus piemērus, rosināja pārdomāt jautājumus Kā? un Kāpēc? rodas līdzīgas reklāmas. Mēs nepārtraukti sastopamies ar reklāmu atdarinājumiem. Līdzīgas reklāmas ir mazpazīstamiem zīmoliem un arī tirgus līderiem. Vai tas ir plaģiāts vai sakritība?

Visi lektori atzina, ka reklāmas kampaņas tiek veidotas, izmantojot psiholoģijas atziņas un pētījumus par konkrēto mērķa auditoriju, ka šī informācija ir pati būtiskākā Lielās idejas meklējumos.

Vakarā pēc konferences visi bija aicināti uz svinīgu „GRAND PRIX" balvas pasniegšanu labākajiem Latvijas, Lietuvas un Igaunijas zīmoliem. Bija 3 nominācijas:

- Gada zīmols Lietuvā
- Gada zīmols Latvijā
- Gada zīmols Baltijā.

Ātrākie un stiprākie zīmoli 2006.gadā saņēma ne tikai titulus, bet arī drošības ķiveres savam braucienam nākotnes tirgos.

Nominācijā "Brend of the Year in Latvia" trešo vietu ieguva zīmols "Ķekava", otro - "Zelta Zivtiņa" un pirmo – lielveikalu tīkls "Rimi". Nominācijā "Brend of the Year in the Baltics" uzvarētēja titulu ieguva zīmols "Skype". Tika apbalvoti arī uzvarētāji dažādās produktu kategorijās, ja nominācijai bija pieteikušies vismaz 4 pretendenti.

Vismazāko aktivitāti bija izrādījuši Igaunijas uzņēmumi un tādēļ netika vērtēti.

Netrūka arī sponsoru un pārsteiguma balvu.

Meklēsim radošus cilvēkus, kas spēj piedāvāt oriģinālas un drosmīgas idejas nākamā gada konkursam!

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

BŪVĒJU SAVAS MĀKSLAS MĀJU

Andrejs Kļaviņš

Krišjānis Rijnieks ir Latvijas Mākslas akadēmijas gleznieciības nodaļas otrā kursa students, kuru interesē multimediju māksla un gleznieciība un kurš cer ne tikai apvienot jaunos māksliniekus, bet arī apgāzt ne vienu vien stereotipu, kas valda par tiem sabiedrībā.

Ar ko tu šobrīd nodarbojies?

Pašlaik kā mākslinieks strādāju pie personīgās idejiskās bāzes pilnveidošanas un mēģinu atrast noteiktu izteiksmes līdzekļu kopumu, ar kuru palīdzību es varētu pārliecinošāk realizēt savas idejas. Vēlos, lai mans darbs būtu ne tikai estētiski un māksliniecisk baudāms, bet arī tiktu novērtēts kā produkts, par kuru vērts maksāt. Vēl ir jāpiestrādā pie formas. Idejiskie aizmetņi ir, bet ideālā forma šīm idejām vēl tiek meklēta. Piepelnos, veidojot interneta mājas lapas, kā arī strādājot ar multimedijiem un dažādiem projektiem šajā jomā. Bez tā visa es esmu atkal atjaunotās Latvijas Jauno Mākslinieku apvienības prezidents.

Kā tu nonāci mākslas nozarē?

Sākumā gāju mūzikas skolā, taču, būdams spītīgs bērns, kurš nevēlas spēlēt klavieres, tiku no tās izņemts un nonācu „parastajā" 47. vidusskolā. Taču māte vēlējās, lai es turpinātu mācības kādā labākā un prestižākā skolā, un otrajā klasē tiku iesēdināts Āgenskalna ģimnāzijas skolas solā. Tur nomācījos turpmākās 11 klases. Izvēloties profesiju, nodomāju, ka arhitekts varētu būt man piemērota profesija, līdz ar to radās doma turpināt mācības RTU. Man patika rasēt un plānot, interesēja fizika un ģeometrija. Tomēr izrādījās, ka arhitektiem ir jāzina ne tikai matemātika, bet arī jāprot zīmēt. Pirms tam bērnībā un skolas laikā biju kaut ko zīmējis, taču ar to vien nepietika, tāpēc mamma sarunāja man kursus „Rozīšos" (Jaņa Rozentāla Rīgas Mākslas vidusskolā).

No sākuma vēlējos tikai zīmēt, gleznošana man pārāk nepatika, jo īpaši ar akvareļkrāsām. Tad pamēģināju gleznot ar eļļas krāsām un man iepatikās. Man radās doma iestāties „Rozīšos", to veicināja fakts, ka tur pasniedza mākslu saistībā ar multimedijiem, kas mani ļoti interesēja.

„Rozīšos" iestājos uzreiz trešajā kursā un apguvu visu saistībā ar multimedijiem: video, 3D modelēšanu, interneta dizainu. Mani interesēja video māksla, es pat iemēģināju roku būt par vīdžeju. Diplomdarbu izvēlējos veidot 3D modelēšanas un animācijas jomā, jo tā bija sfēra, par kuru līdz tam zināju vismazāk no „Rozīšos" piedāvātā priekšmetu klāsta.

Beidzot skolu, multimediji mani vairs neinteresēja. Gribējās kaut ko savādāku, dabiskāku, un es iestājos Latvijas Mākslas akadēmijā gleznotājos. Taču nepagāja ne gads, kad atkal sāku darboties ar datoriem, tomēr ne mirkli nenožēloju, ka studēju gleznieciību. Tā līdz pat šim brīdim – gleznieciība un datori.

Vai tev akadēmija piedāvā iespējas darboties ar datorgrafiku?

Piedāvā, tikai datorapmācība nav iekļauta gleznotājiem paredzētajā mācību programmā – vēl man nepatīk tas, ka Vizuālās komunikācijas nodaļā studentiem datorapmācība ir ietverta mācību programmā – arī grafiķiem tā ir ietverta programmā, grafiķu stāvā ir pat datortelpa ar samērā jaudīgu datortehniku, kas pamatā paredzēta akadēmijā studējošajiem

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1 Instrumentālā ražošana

grafiķiem. Vai gleznotāji būtu cilvēki, kuriem datora piedāvātās iespējas būtu liekas?
Mani tas netraucē, jo man ir visas nepieciešamās tehnoloģijas, apgūstu tās pašmācības ceļā, tomēr, manuprāt, ja datorapmācību ietvertu mācību programmā, gleznieciības, kā arī citu nodaļu studenti biežāk izmantotu datoru sniegtās iespējas.
Ir cilvēki, kuriem nepatīk strādāt ar datoru?
Jā, jau „Rozīšos" es sastapos ar cilvēkiem, kuri uzskatīja, ka, ja tu darbojies ar datoru, tad tu noteikti nevari būt gleznotājs un otrādi.

Ko tu saki par uzskatu, ka mākslinieki ir izteikti neeksakti cilvēki?
Tas ir tikai stereotips, jo īsts mākslinieks ir spējīgs darīt jebko – tikai viss atkarīgs no tā, vai viņš to grib vai nē.

Izvēloties mākslas virzienu, vai tevi nebiedēja fakts, ka tu ar to nevarēsi nopelnīt?
Nē. Lai arī bieži apgalvoju, ka ar savu darbu ir jānopelna, tomēr nauda nav galvenais, par ko domāju, to darot. Profesijas izvēlē nevajadzētu domāt vispirms par to, cik daudz naudas tajā iespējams nopelnīt. Esmu pārliecināts, ka māksla pastāvēs vēl ilgi. Būt māksliniekam ir skaisti. Un mākslinieki būs tikmēr, kamēr cilvēkiem būs skaistuma izjūta.

Bet vai tu apsvēri kaut kādus ekonomiskos aspektus, kad domāji par mākslinieka karjeru?
Jā, protams, es par to domāju, jo sabiedrībā mākslinieka profesiju vērtē kā nabadzīgu. Manuprāt, ja pamatīgi strādā, tad, radot mākslu, var arī labi nopelnīt. Tā ir ar jebkuru profesiju, - ja strādā ar visu sirdi, bez atalgojuma nepaliksi.

Pat tad, ja mākslinieks nodarbojas tikai ar gleznieciību un gleznu pārdošanu?
Jā, es pazīstu cilvēkus, kas dzīvo tikai no tā un viņiem iet ļoti labi.

Vai nav problēmas ar informācijas trūkumu par to, kādas gleznas cilvēki varētu nopirkt?
Ir problēmas ar informāciju par to, kā nopelnīt ar gleznošanu. Daudzi cilvēki nezina, kā to darīt. Manuprāt, Mākslas akadēmijā derētu ieviest kādus biznesa priekšmetus, lai mākslinieki mācītos savus darbus pārdot.

AUTO NOMA
skats-s
LGV

Parunāsim par tavām gleznām. Tajos var manīt komiksu stilistiku.

Jā, esmu ietekmējies arī no komiksiem. Tie mani savulaik arī ļoti interesēja, un vēl joprojām domas par komiksiem neesmu atmetis. Latviešiem būtu vajadzīgs viens nopietns komikss, piemēram, „Lāčplēsis pret Betmenu", „Lāčplēsis pret Zirnekļcilvēku" utml.

Ir zināmi talantīgi mākslinieki, kuri nodarbojušies ar komiksiem, bet tagad viņi iegrimuši monotonos maketēšanas darbos reklāmbiznesā vai izdevniecībās.

Tas ir skumji, ka mākslinieki iegrimst reklāmas mašinērijā, tā vietā, lai vienmēr būtu kustībā, kontaktētos ar citiem māksliniekiem, veidotu kopprojektus, veidotu un skatītu izstādes, baudītu un pētītu noskaņas un vienmēr mainīgo apkārt esošo vidi, smeltos iedvesmu paša darbiem un aktīvāk piedalītos kvalitatīvas kultūras dzīves veidošanā. Tas ir arī viens no Latvijas Jauno Mākslinieku apvienības mērķiem – izraut māksliniekus no ofisiem, kur tie nelietderīgi izmanto savu radošo potenciālu.

Var pamanīt, ka tavos darbos dominē fantāzijas un abstrakcijas.

Protams, bet gribētos to vēl vairāk savienot ar reālismu, lai ar tā palīdzību vēl vairāk izceltu fantāziju pasauli. Bet ne tikai.

Pastāsti par savu projektu „365 zīmējumi 365 dienās" http://www.idrawmylifeaway.net.

Tas ir projekts, kura ietvaros zīmēju vienu zīmējumu dienā viena gada garumā. Projekts ilgst no 2006. gada 1. janvāra līdz 2007. gada 1. janvārim, 2007. gada janvārī plānoju izstādi. Ar šo projektu es vēlos pierādīt sev, ka esmu spējīgs sevi disciplinēt gada garumā, gan parādīt arī citiem, ka mākslinieks nav cilvēks, kurš savu radošo būtību akcentē ar bohēmisku dzīvesveidu.

Pavērojot tavas projekta gleznas, var manīt motīvu, kas atkārtojas – reālistisks portrets priekšplānā un abstraktas detaļas fonā.

Jā, esmu nedaudz „ieklemmējies". Bet tas notiek sērijveidā. Ir kādas 10 bildes vienā stilā, tad parādās atkal savādākas. Tas ir saistīts ar vēl vienu projekta mērķi, atrast stilistikas un izteiksmes līdzekļu bāzi, uz kuras varētu turpināt būvēt savas mākslas māju.

Cik ilgi tu strādā pie viena attēla šī projekta ietvaros?

Apmēram divas līdz trīs stundas. Dažreiz tam veltīju tikai stundu – parasti tas ir dienās, kad bijis daudz darāmā, un atvilkt elpu izdodas tā pavēlāk vakarā.

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

Vai ir kāda tēma vai problēma, kurai tu vairāk pievērs uzmanību savos mākslas darbos?

Apkārtējās vides absurds. Tās sajūtas, kad viss apkārtesošais šķiet tik ļoti bezjēdzīgs, ka gribas kliegt. Tāpēc tur arī ir šīs sašķobītās sejas, kustības efekti. Arī atsevišķu cilvēku „klemmes", ar kurām nākas nereti saskarties. Sabiedrības un indivīda tumšās puses – tās šobrīd mani saista visvairāk.

Vai tev ir kāds mākslinieks - autoritāte?

Lai arī manas zināšanas mākslas vēsturē nav tik plašas, cik gribētos, jo vairāk koncentrējos uz radošā darba tehnisko pusi, dažādu izteiksmes līdzekļu apgūšanu – es varētu minēt Dali. Viņš arī bija disciplinēts un spēja koncentrēties uz pašreizējo mirkli. Vēl man patīk Munka psihotisms un bailes viņa darbos. Van Gogs – krāsas.

Un no vietējiem māksliniekiem tev ir kāda autoritāte?

Es noteikti gribētu minēt Reini Liepu no Mākslas akadēmijas.

Kur ir iespējams apskatīt tavus darbus?

Šobrīd mani darbi no projekta „365 zīmējumi 365 dienās" ir pieejami interneta adresē http://www.idrawmylifeaway.net. Gleznas man šobrīd nav tik daudz, bet dažas no „Rozīšu" laikiem var atrast Aijas Jurjānes grāmatā „Kompozīcija" (Izd. Neptūns 2005). Strādāju pie portfolio izveides internetā – darba ir daudz, jo pēdējos gados dažāda veida darbi sakrājušies.

Pastāsti vēl par Latvijas Jauno Mākslinieku apvienību. Kā radās šī ideja?

Iniciatīva nāca no Mākslinieku savienības puses. Tika izvēlēta Aija Zariņa, kuras uzdevums bija noskaidrot jauno mākslinieku viedokli – vai tie vēlas apvienoties, vai, viņuprāt, tāda organizācija kā Latvijas Jauno Mākslinieku apvienība ir vajadzīga? Tika izsludināta darbu atlase jauno mākslinieku izstādei. Arī es iesniedzu vienu savu darbu. Tika arī minēts, ka visi jaunie mākslinieki, kuru darbi redzami izstādē, automātiski kļūs par Jauno Mākslinieku apvienības biedriem. Tiesa, apvienība tobrīd vēl neeksistēja. Pirms tam tā jau pastāvēja no 1974. gada līdz 90. gadu vidum, bet tika likvidēta.

Jaunajai apvienībai notika sapulce, kurā ievēlēja valdi un apspriieda apvienības organizatoriskos un ideoloģiskos jautājumus. Jauno mākslinieku apvienības mērķis ir apvienot jaunos māksliniekus multimediju un vizuālo mākslu jomā, kā arī mākslas zinātniekus, organizēt izstādes un dažādus pasākumus, kuru kodols būtu jaunie mākslinieki.

Kā tiek definēts jaunais mākslinieks?

Tie ir mākslinieki līdz 35 gadu vecumam. Nav pat tik svarīgi, vai viņš ir īpaši mācījies, nozīmīgākais kritērijs ir labs portfolio. Manuprāt, ļoti svarīga ir mākslinieciskā atdeve, vienalga kādā, - formālā vai idejiskā līmenī.

Kādu mērķi tu vēlies sasniegt mākslas jomā?

Es noteikti vēlos vienot māksliniekus. Esmu par to, lai viņi ir dažādi, katrs ar savām idejām, bet tomēr būtu vienots kopums, ar kuru pārējā sabiedrība rēķinās un kuru respektē.

Bet vai ir kāds mērķis saistībā tieši ar tevi un mākslu?

Radīt – daudz. Gribu pelnīt maizi ar paša radošo darbību – ar darbiem, kuru autors un iniciatīvas un idejas īpašnieks esmu es pats.

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1 Instrumentālā ražošana

DESTRESS ME
DESTRESS ME

JĒDZIENA "VARA" SKAIDROJUMS

Šķirkļa 'Vara' /'Jaunā filozofiskā enciklopēdija' (JFE) 4 sēj. M.2000.'apskats.

1.'Vara' - specifiskas attiecības starp cilvēkiem, spēja realizēt savu gribu. Dihotomiju 'saimnieks-vergs' izstrādāja Platons un Aristotelis. Viduslaiku varas sakrālo interpretāciju pārvarēja Nikolo Makiaveli, nosakot varas laicīgo raksturu, lai apvaldītu cilvēku egoistisko raksturu. F. Nīče izvirzīja tēzi par 'varas gribu', kas ir visa esamības pamattieksme. Pasaules izziņa, kas ir 'tieksme pēc patiesības', ir viena no šīs universālās iracionālās 'varas gribas' izpausmēm. Vara cieši saistīta ar pārvaldīšanu un autoritāti. M.Vēbers varu definē tā: "Vara ir indivīda A spēja panākt indivīda B tādu uzvedību vai tādu atturēšanos no darbībām, kādu viņš pats nedarītu un kas atbilst A gribai". Mūsdienu politiskajās zinātnēs apskata četrus varas modeļus:

2.Voluntāristiskais modelis bāzējas sabiedriskā līguma, sociālā atomisma un individuālisma tradīcijās. Šī modeļa pārstāvji varu vērtē, raugoties caur nodomu un kaislību prizmu. Visa sabiedriskā dzīve tiek analizēta kā indivīdu attiecības un pretenzijas. Jebkurš kolektīvs tiek analizēts kā atsevišķu gribu kopums. Pirmo reizi šo modeli konstruēja T.Hobss, Dž.Loks, D.Hjūms, norādot, ka termins 'vara' tuvs terminam 'cēlonis', tikai 'vara' vēl ir saistīta ar terminu 'rezultāts'.

3.Mūsdienu politologs R.Dāls definē varu kā spēju citiem likt darīt to, ko viņi bez šīs piespiešanas nedarītu, t.i. kā spēju izmainīt lietu stāvokli. Varas attiecības sastāv no diviem pamatelementiem – stimula un reakcijas. Tiek saskatīta analoģija ar Ņūtona mehāniku – visi ķermeņi atrodas relatīvā miera stāvoklī līdz tam laikam, kamēr uz tiem sāk iedarboties kāds ārējs spēks. Šis spēks arī ir vara. R.Dāla varas koncepcijai ir kauzāls (cēloņu-seku) raksturojums.

4.Šajā modelī ietilpst arī 'racionālās izvēles' teorija, kas postulē slēptu cēloņu un struktūru eksistēšanu. Sabiedriskā dzīve sastāv no savstarpēji saistītu indivīdu un grupu iedarbību ķēdes, kurās nozīmīga loma ir valdošo attiecību motivācijai un stimuliem. Voluntāristiskā modeļa kritiķi atzīmē, ka tas nesniedz izskaidrojumu, kādēļ daži indivīdi spējīgi valdīt tieši tādā veidā, kādā viņi to dara. Vēl jāatzīmē, ka šī modeļa pārstāvji neņem vērā ideoloģiskās un kultūrvēsturiskās premises, kas arī zināmā mērā nosaka cilvēku darbības mērķus.

5.Fenomenoloģiskais, hermeneutiskais vai komunikatīvais modelis nosaka, ka vara konstituējas (rodas), pateicoties jēgai, ko pauž kādas grupas pārstāvji. Interese tiek pievērsta konkrēto sociālo agentu simboliskajiem un normatīvajiem konstruktiem, kas formē šo grupu uzvedību. Tāda pieeja postulē, ka cilvēki ir lingvistiskas būtnes, un valoda spēj atspoguļot sabiedrības un valdošo formu raksturu. Vara ir cilvēka spēja darboties kopīgi. Vara nekad nav viena indivīda privātīpašums, bet pieder grupai un eksistē tik ilgi, cik ilgi grupa saglabā savu vienotību. Cilvēki ir unikālas komunikatīvas būtnes, un, pateicoties viņu spējai saprast citu būtņu uzskatus un attiecības, viņi ir spējīgi valdīt un pakļauties. Šī modeļa pārstāvji varu uzskata kā tādu īpašību, kas rada identitāti, kas arī dod iespēju darboties sociālajiem agentiem. Tomēr varas attiecību 'materiālais' aspekts ir palicis ārpus šo pētnieku interesēm.

6.Strukturālistiskais (kapitālisms – strādnieki) varas modelis saistās ar K.Marksu un E.Durkheimu. Šeit tiek noliegta individuālistiskā un normatīvā pieejas, un vara tiek noteikta kā strukturēti objektivizēta, kas arī nosaka cilvēku uzvedību un ierobežo to. Varai var būt arī normatīvs raksturs, tomēr to nevar izskaidrot tikai ar cilvēku uzskatiem un pārliecību. Struktūru pieeja nosaka varu kā spēju darboties. Sociāliem aģentiem ir spēja darboties dēļ to pastāvīgajām attiecībām, kādās tie atrodas. Viņiem ir noteikta 'materialitāte', jo viņi seko noteiktiem struktūru noteikumiem, ir savi resursi un attiecības. Šis apstāklis arī rada sociālo struktūru duālo (pretstatu) raksturu; jo sociālās struktūras neeksistē neatkarīgi no darbības, un vienlaicīgi tas

AUTO NOMA
skats-s
LGV

ir šīs darbības materiālais nosacījums. Šīs struktūru attiecības rodas nevis vienkārši no attiecībām, piem., starp kapitālistiem un strādniekiem vai no kapitālista uzskatiem par strādniekiem, bet tās piemīt pašam kapitālismam kā tādam. Šajās attiecībās bāzējas darbojošos aģentu uzvedība, realizējot noteiktus mērķus, arī varas un pārvaldes modeļus.

7.Postmoderniskajam varas modelim ir dažādi varianti, no M.Fuko līdz pat populārajam feminismam. Noliedzot individuālismu un voluntārismu, postmodernisma teorētiķi uzskata, ka valoda un simboli ir varas centrālie elementi. Viņi tāpat uzskata, ka zinātniskajam diskursam nav pietiekamas izziņas funkcijas. Tā M.Fuko uzskata, ka nepieciešams palīdzēt atbrīvoties 'paverdzinātām zināšanām', ko ir aptumšojušas un diskvalificējušas vispāratzītās zināšanas. Varas ģenealoģiskajā analīzē Fuko izvirza tēzi, ka vara koncentrējas ne tikai politiskajā sfērā. Varas attiecības ir sastopamas visur: personiskajās attiecībās, ģimenē, universitātē, ofisā, slimnīcā un kultūrā vispār. Ietekmju asimetrija, kas redzama, ka A spēcīgāk ietekmē B, nekā B ietekmē A, norāda uz to, ka vara ir universālas sabiedriskās attiecības. Tādēļ politiķu uzdevums ir – atmaskot varu, sevišķi tajās dzīve sfērās, kur varas un pakļaušanās attiecības nav klaji redzamas. Vara ir noteiktu struktūru vai diskursu veidojums ar pozitīvu vai arī negatīvu dimensiju. Sociālie agenti rodas, pateicoties tām varas attiecībām, kurās viņi darbojas, un, lai kā arī vara pretotos, sociālie agenti vienmēr apmierinās ar tām struktūrām, kurās tie radušies (diezgan divdomīgi skan).

8.Postmodernistiskie teorētiķi kā nozīmīgāko akcentē 'mikro-varas' analīzi. Jebkura globālā vai totālā pieeja varas sociālajos pētījumos rada totalitāru diskursu. Un tieši lokālas zināšanas ir anti-epistemoloģiskas. Izmantojot Nīčes idejās, Fuko cenšas ontoloģizēt varu un pārvaldi tādā vai citādā formā. Tiesības ir jāapskata nevis no to leģitimitātes viedokļa, bet no tā pakļaušanās fenomena, uz ko tās provocē.

9.R.Barts attīsta Nīčes ideju, ka vara ir esamības pamatā un nosaka, ka arī valodas pamats ir tieksmē pēc varas, un visu diskursu pamatā ir tieksme pakļaut citu indivīdu, un cilvēkam neiespējami izrauties no šīm varas stratēģijām, ja viņš lieto valodu. Vēl radikālāki uzskati ir Delēzam un Gvatari, kuri savos darbos pēta varas rašanās dziļumstruktūras, kas saistās ar vēlmēm un varai dod epitetus 'varas audums' un 'organisma vara'.

10.Varas fenomena mūsdienu pētnieki apskata tās slēptās pakļaušanas formas un metodes, ko pielieto, lai iedarbotos uz cilvēku zemapziņu; tas ļauj pāriet no varas definīcijas uz tās aprakstiem, jo neviens no eksistējošiem varas modeļiem nesniedz par to vispārēju priekšstatu. Tas padara varas pētīšanu sevišķi sarežģītu un pretrunīgu. 5880

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromes
ISLANDE HOTEL

SAPULČU VADĪBA

Kristīne Šneidere
organizāciju psiholoģe

Vai mūsdienās - audiālo un virtuālo komunikāciju tehnoloģiju attīstības laikmetā sapulces vēl ir aktuālas – šādas pārdomas var dzirdēt sarunās ar uzņēmējiem, vadītājiem un darbiniekiem.

Kā skeptiskās attieksmes iemesls tiek minēts laika resurss, precīzāk – tā trūkums. Taču problēmas būtība lielā mērā ir mazefektīva sapulču organizēšana, vadīšana un rezultātu apkopošana. Daudzi ir piedzīvojuši, ka sanāksmes var būt nogurdinošas un neauglīgas. Izstieptais process un sasniegumu trūkums itin bieži kļūst par iemeslu neapmierinātībai. Neprofesionāli novadīts sapulces cikls rada grupā izjūtu par velti iztērētu laiku, pazemina motivācijas līmeni, līdz ar to radot nevajadzīgu stresu, kas lielā mērā kaitē darbinieku lojalitātei un negatīvi ietekmē uzņēmuma veiktspēju kopumā. Tādēļ šoreiz „Meistarklasē" piedāvāju efektīvas sapulces matricu.

Sapulces funkcijas

Kādas tad ir sapulces funkcijas?
Veiksmīgi realizēta sapulce:

- ļauj īsā laikā izanalizēt radušos darba situāciju, rast alternatīvus risinājumus,
- sniedz iespēju, ņemot vērā grupas dalībnieku atšķirīgos viedokļus, attīstīt veiksmīgas biznesa stratēģijas,
- iesaista darbiniekus lēmumu pieņemšanas procesā, līdz ar to paaugstinot grupas motivācijas un lojalitātes līmeni,
- ietaupa laiku, kas tiek izlietots pārpratumu noskaidrošanai, kas radušies audiālo un virtuālo „konferenču" laikā,
- vieš darbiniekos izjūtu par savu nozīmību konkrētajā uzņēmumā,
- veicina pozitīvo komunikāciju grupā,
- veido aktīvu un mērķtiecīgu komandu.

Sapulcei jāvirza kāds process vai projekts nevis jārada iespaids, ka tā ir laika tērēšana.
Sapulcei nozīme ir tikai tad, kad tā ir veiksmīga – ir sasniegts vēlamais rezultāts. Pretējā gadījumā tiek veltīgi izniekots dārgais laiks, kā arī pamazām zūd ticība sapulču nepieciešamībai.

Sapulces sagatavošana

Laba vadītāja īpašības – līderis, kurš fokusējas uz komandu, un vadītājs, kurš fokusējas uz mērķi. Arī veiksmīgai sapulcei jāsatur abi elementi – virzība uz komandu un virzība uz vēlamo rezultātu. Es to nosauktu par emocionāli racionālu un mērķtiecīgu procesu.
Lai sapulce būtu veiksmīga, der padomāt par to, vai konkrētā jautājuma risināšanai patiešām tā ir nepieciešama. Nākamais svarīgais aspekts – dalībnieki. Vai TIEŠI ŠIEM cilvēkiem jāpiedalās sanāksmē? Darbs būs efektīvs tikai tad, ja tiks uzaicināti tie darbinieki, kuri ir iesaistīti un tiesīgi pieņemt lēmumus. Nozīmīgi ir arī organizatoriskie faktori – sapulces laiks (maksimums 2 – 3 stundas), vieta, darba vide, tehniskais nodrošinājums, iespējamo procesuālo problēmu paredzēšana un novēršana. Visiem dalībniekiem noteikti jāizsūta uzaicinājums ar konkrēti norādītu sapulces norises vietu, sākuma un beigu laiku, kā arī lūgums sagatavoties par konkrētu tēmu. Dienas kārtībai jābūt neatņemamai uzaicinājuma sastāvdaļai.

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1
Instrumentālā ražošana

Sapulces vēlamā rezultāta identificēšana

Kas ir sapulces vēlamais rezultāts? Tas, ko jūs vēlaties iegūt konkrēti no šīs sapulces. Tas ir īss un kodolīgs formulējums, nevis izplūdusi vīzija. Sapulces vēlamais rezultāts nav projekta vai konkrēta darba procesa mērķis.

Kāpēc tas ir tiks svarīgs? Tas identificē produktu, kas ir "jāsaražo" sapulcē. Tas norāda virzību gan dienas kārtības veidošanā, gan arī visā sapulces gaitā. Grupa var ļoti labi sekot tam, ko ir paveikusi sapulces gaitā, saistībā ar šo rezultātu.

Kādi ir vēlamā rezultāta noteikšanas principi? Sāciet ar jautājumu: "Ko es gribu sasniegt šajā sapulcē?" Izsakieties kodolīgi! Lietojiet jūsu uzņēmumā pazīstamus izteicienus, nevis sarežģītus svešvārdus vai grūti saprotamus jaundarinājumus! Ja vēlamais rezultāts ir informācijas iegūšana vai sniegšana, tad norādiet iemeslu!

Dienas kārtības sastādīšana

Dienas kārtība ir veiksmīgas sapulces pamats. Nozīmīgi aspekti tās sastādīšanā:

Sapulces tēmu identificēšana un to secības noteikšana:

- tēmu izvēle un sakārtošana loģiskā secībā. Virzība uz vēlamo sapulces rezultātu.

Katras tēmas analīzes procesa noteikšana:

- procesa izvēle katrai tēmai (kādā veidā tā tiks analizēta – prezentācija, pārskats, diskusija, novērtējums, u.t.t.)

Izvēlēties personu, kura būs atbildīga par katras tēmas analīzes norisi, kā arī aptuveno laiku, kas atvēlēts katras tēmas analīzei, pirms tam, protams, vienojoties par to.

Izvērtēt potenciālos "klupšanas akmeņus":

- izanalizēt, kas varētu "noiet greizi". Ko varētu darīt, lai novērstu šādas situācijas.

Sapulces norise un lomas

Sapulces sākumā vadītājam būtu vēlams nolasīt dalībniekiem dienas kārtību un vēlamo rezultātu, kā arī lūgt apstiprinājumu no grupas par to, ka:

- dienas kārtība un vēlamais rezultāts ir saprotami,
- visi piekrīt sekmēt procesa virzību, lai sasniegtu vēlamo rezultātu.

Vadītājam būtu vēlams ierosināt sadalīt lomas, kā arī vadīt minēto procesu. Šeit varētu rasties jautājums, kādēļ gan sapulcē būtu vajadzīgas lomas?

Sapulces norise lielā mērā atkarīga no tā, cik veiksmīgi dalībnieki darbojas konkrētās funkcionālās lomās.

Lomu funkcijas sapulcē dalās 2 grupās:

Sapulces procesa lomas: veicinātājs, sekretāre
(atbild uz jautājumu "KĀ?")

Sapulces satura lomas: dalībnieks, vadītājs
(atbild uz jautājumu "KO?" vai "KAS?")

Ļoti svarīga ir tā dēvētā sapulces gaitas veicinātāja (angl. – facilitator) loma. Ārzemju (ASV un Eiropas) pieredze rāda, ka ir nepieciešamība speciāli sagatavot „veicinātājus", kas tiek realizēts īpašās treniņprogrammās. Šāds profesionālis var efektīvi vadīt jebkuru komunikatīvo procesu uzņēmumā – sapulci, „prāta vētru", konfliktu risināšanu, u.c.. „Veicinātajam" nav jābūt vadītājam. Kādēļ? Tādēļ, ka tad viņš var pilnībā nodoties sapulces procesa kontrolēšanai un virzīšanai. Šim cilvēkam ir jāietur neitrāla attieksme attiecībā pret apspriežamās tēmas saturu. Savā būtībā „veicinātājs" ir neatkarīgs procesa virzītājs, kurš labi izjūt grupu un pārzina tās darbības virzīšanas tehnikas.

„Veicinātāja" pamatfunkcijas:

- palīdzēt grupai koncentrēt enerģiju uz konkrētā uzdevuma izpildi un nenovirzīties no tēmas,
- nodrošināt to, ka katrs dalībnieks piedalās sapulces norisē, kā arī to, ka neviens nedominē,
- novērst personīgas dabas konfliktus,
- izteikt ieteikumus par sapulces procesa norisi.

Konceptuāli sapulces procesa vadībai ir 2 funkcijas:

- Aizkavēšana (angl. – prevention) – neļauj dalībniekiem novirzīties no tēmas,
- Iejaukšanās (angl. – intervention) – palīdz dalībniekiem pievērsties konkrētai tēmai, ja ir gadījies novirzīties no tās.

Problēmas risināšanas sapulces norises mehānisms

Sapulces mēdz būt ar variatīviem mērķiem - lēmumu pieņemšanas, problēmu risināšanas, informācijas apmaiņas, atzinīgas panākumu novērtēšanas, pārskata un citas sapulces. Šajā „Meistarklasē" piedāvāju efektīvu problēmas risināšanas sapulces metodi, kas veiksmīgi tiek pielietota Eiropā.

1. Sākumā grupai jāvienojas, ka problēma eksistē un ka viņi visi vēlas to atrisināt.

UZTVĒRUMU FĀZE (PAMATS – „LASSO" TEHNIKA)

2. Sāciet ar uztvērumu apkopošanu – uzziniet katra domas un izjūtas šajā jautājumā! Nekritizējiet un neapšaubiet izteikumus!
3. Ja jūtat, ka grupa izvairās no problēmas apspriešanas, jautājiet: "Kas ir visļaunākais, kas varētu notikt, ja mēs sāktu runāt par problēmu, kas ir vislabākais, kas varētu notikt un visreālākais, kas varētu notikt?"
4. Verbalizējiet uztvērumus! Katra cilvēka uztvērums ir viņa realitāte, tāpēc nevar būt diskusija par to, vai uztvērums ir pareizs vai nepareizs, tikai jautājums par tā izteikšanu vārdos.
5. No uztvēruma jāvirzās uz problēmas definēšanu. Lieciet grupai formulēt savus uztvērumus kā jautājumus – „Kāpēc ...", „Kā atrisināt..."!

PROBLĒMAS RISINĀŠANAS FĀZE

6. Problēma ir tik skaidra, cik skaidri tā tiek pasniegta. Uzrakstiet problēmu tieši tā, kā tā ir pasniegta un ļaujiet grupai izteikties, cik tas ir precīzi! Varbūt, ka formulējums tiek mainīts.
7. Uzdodiet konkrētus jautājumus: kas? kad? cik lielā mērā? kur? ...

AUTO NOMA
skats-s
LGV

8. Mainiet līmeņus – ja grupa ir bijusi pārāk detalizēta, tad pajautājiet vispārinošu jautājumu, ja pārāk vispārināta, jautājiet pēc piemēriem!
9. Ja grupa ir pārāk negatīva, lietojiet PI (pozitīvais, iespējas) tehniku – jautājiet, kas ir pozitīvs šajā situācijā, kādas pozitīvas iespējas viņi saskata.
10. Ja diskusija sāk zaudēt mērķi, jautājiet: "Es nesaprotu, ko mēs šeit apspriežam un kur šajā diskusijā esam pašlaik. Vai kāds man var palīdzēt?"
11. „Vai tas, ko mēs darām, ved mūs tuvāk vēlamajam rezultātam?"
12. Lietojiet "prāta vētras" tehniku risinājuma atrašanai – iniciējiet ideju ģenerēšanu, tad izvērtējiet ideju pozitīvos un negatīvos aspektus, tad strādājiet ar pozitīvajiem, līdz grupa attīsta vienu visoptimālāko ideju!
13. Risināšanas stratēģiju balstiet uz konkrētiem lēmumiem, kas tiek pieņemti sapulces gaitā!

Domāšanas modeļi lēmumu pieņemšanas procesā

Pieņemot lēmumu, ir svarīgi izmantot pēc iespējas plašāku domāšanas modeļu diapazonu. Tas nodrošinās maksimāli efektīva un radoša risinājuma izvēli.
Šeit piedāvāju Dānijas firmas „Interactive Consultants International ApS" domāšanas modeļu izvērtēšanas tabulu, kura dod iespēju izvērtēt un paplašināt lēmuma pieņemšanas procesa daudzpusību.

Sapulces noslēgums un protokola sastādīšana

Sapulces noslēgumā ir jāizdarīt kopsavilkums – kas ir ticis izdarīts, kādi lēmumi pieņemti, kāds darbības plāns, katra dalībnieka atbildība par tā izpildi. Ļoti nozīmīgs ir „konsensusa" princips – ja sapulces laikā ir panākta vienošanās, tad visiem dalībniekiem tā ir likums, pat, ja viņš tam nav piekritis.

Ideāls personāla motivēšanai ir sapulces noslēgums – obligāti process jāpabeidz uz „pozitīvas nots" – jāuzsver pozitīvie momenti, jo ne jau problēmas, bet iespējas ir galvenais. Entuziasma pilns vadītājs, kurš atzīmēs dalībnieku aktīvo piedalīšanos sapulcē, izrādīs lepnumu par savu komandu, kā arī uzsvērs „Mēs" nevis „Es" noteikti iegūs komandas atbalstu un stiprinās darbinieku lojalitāti uzņēmumam.

Ļoti nozīmīgs ir sapulces protokols, kuru sastāda sekretāre un izsūta visiem sapulces dalībniekiem nākošajā dienā pēc sapulces. Protokols ļauj visiem sapulces dalībniekiem atsaukt atmiņā tēmas, dalībniekus, pieņemtos lēmumus, atbildīgos par lēmumu izpildi un izpildes laiku. Šis dokuments novērš domstarpības un strīdus, kā arī ļauj kontrolēt uzdevumu izpildi.

Veiksmīgam sapulces protokolam jāsatur šādi elementi:
- Sapulces tēma.
- Norises laiks un vieta.
- Dalībnieku saraksts.
- Apspriestās tēmas.
- Pieņemtie lēmumi.

Lēmums	Uzdevums	Atbildīgais	Izpildes termiņš

Nepieciešamības gadījumā – nākamās sapulces norises laiks un vieta.

Veiksmīgi organizēta un vadīta sapulce stiprinās darbiniekos pārliecību: „None of us is as smart as all of us"![1] – neviens no mums nav tik gudrs un spēcīgs, kā mēs visi kopā.

Domāšanas modelis	Nepietiekami	Pietiekami	Pārāk daudz
Atjautīgā domāšana. Vai es/mēs radījām plašu ideju un iespēju spektru?			
Tēlainā domāšana Vai es/mēs pielietojām iztēli, lai iegūtu jaunu atklāsmi?			
Analītiskā domāšana Vai es/mēs precīzi uzskaitījām visus mums zināmos faktus?			
Impresionistiskā domāšana Vai informācija tika nodota nepārprotami – tā, ka pārējiem viss bija skaidrs?			
Loģiskā domāšana Vai es/mēs izmantojām loģisku pieeju, nosakot turpmākās darbības plānu?			
Vērtības balstītā domāšana Vai es/mēs nolēmām darīt to, kas man/mums šķita svarīgākais?			

GRANDEG GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

SAPULCES PRODUKTIVITĀTE

Sapulce ir ļoti būtisks biznesa process. Tikai profesionāli organizēta un vadīta sapulce sniedz vēlamo rezultātu un norit produktīvi. Kāda ir sapulču produktivitāte jūsu uzņēmumā vai struktūrvienībā? Kā paaugstināt sapulču efektivitāti? Šajā meistarklasē piedāvājam anketu, kurā apkopoti galvenie sapulces produktivitāti ietekmējošie faktori.

Izlasiet katru apgalvojumu un novērtējiet to ballēs no 1 līdz 5 un ierakstiet ailītēs savu vērtējumu. Pēc aizpildītajām anketām iespējams aprēķināt sapulču produktivitātes vidējo rādītāju, kā arī izanalizēt katru faktoru. Piemēram, ja apgalvojumu **Eksistē sapulces dienas kārtība** vērtē ar 1 balli (gandrīz vienmēr), tad var secināt, ka noteikta sapulces dienas kārtība veicina sapulču produktivitāti jūsu uzņēmumā /struktūrvienībā. Ja vērtējums ir 5 balles (gandrīz nekad), tad noteikti jādomā par dienas kārtības apspriešanu pirms katras sapulces. Anketu var aizpildīt individuāli, kā arī lūgt aizpildīt katram kolēģim, lai veicinātu sapulču produktivitāti organizācijā /struktūrvienībā.

SAPULCES PRODUKTIVITĀTES LĪMEŅA PAAUGSTINĀŠANA
Anketa

Apgalvojumi	Gandrīz vienmēr	Bieži	Dažreiz	Reti	Gandrīz nekad
1. Sapulces rīko tad, kad nepieciešams	1	2	3	4	5
2. Efektīvi izmanto dažādas metodes - telefona konferences un citas	1	2	3	4	5
3. Katrai sapulcei ir sava dienas kārtība	1	2	3	4	5
4. Dalībniekus ar sapulces dienas kārtību iepazīstina iepriekš	1	2	3	4	5
5. Sapulces dienas kārtības tematika ir konkrēta un labi saprotama	1	2	3	4	5
6. Dienas kārtībā ir paredzēts noteikts laika daudzums katras tēmas apspriešanai	1	2	3	4	5
7. Par katras dienas kārtības tēmas apspriešanu ir paredzēta atbildīgā persona	1	2	3	4	5
8. Paziņojumā par sapulci ir arī informācija par sapulces slēgšanas laiku	1	2	3	4	5
9. Paziņojumā par sapulci ir informācija par sagatavošanās darbiem	1	2	3	4	5
10. Katrā dienas kārtības punktā ir informācija par to, kādas aktivitātes paredzētas					

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1 Instrumentālā ražošana

konkrētā jautājuma izskatīšanā (diskusija, prezentācija, lēmuma pieņemšana u.c.)	1	2	3	4	5
11. Sapulcē piedalās tikai tie, uz kuriem attiecas dienas kārtības jautājumi	1	2	3	4	5
12. Sapulces norisei iespēju robežās izvēlas piemērotāko laiku (datums un laiks)	1	2	3	4	5
13. Ilglaicīga sapulce notiek ar pārtraukumiem	1	2	3	4	5
14. Sapulcē piedalās visas uzaicinātās personas	1	2	3	4	5
15. Sapulces telpa iekārtota atbilstoši tās uzdevumiem	1	2	3	4	5
16. Sapulces telpu sagatavo pirms sapulces (pārbauda vai tehniskais aprīkojums ir darba kārtībā)	1	2	2	4	5
17. Dalībnieki uz sapulci ierodas sagatavojušies	1	2	3	4	5
18. Efektīvi izmanto prezentāciju tehniku (projektoru u.c.)	1	2	3	4	5
19. Sapulci sāk ar īsu uzdevumu izklāstu un iepazīstina ar dienas kārtību	1	2	3	4	5
20. Sapulce sākas noteiktajā laikā	1	2	3	4	5
21. Nepieciešamības gadījumā dienas kārtība ir arī orientieris sapulces norises gaitā	1	2	3	4	5
22. Atbalsta piedalīšanos diskusijās	1	2	3	4	5
23. Uzdod jautājumus, kas vērsti uz ideju un viedokļu					
precizēšanu, kā arī izmanto citas metodes, kas palīdz veiksmīgi vadīt sapulci	1	2	3	4	5
24. Viedokļu atšķirības analizē un veiksmīgi atrisina	1	2	3	4	5
25. Sapulces dalībnieki izrāda aktīvas klausīšanās iemaņas	1	2	3	4	5
26. Diskusijas kopsavilkumā fiksē katru dienas kārtības punktu	1	2	3	4	5
27. Grupai izdodas vienoties pamatjautājumos	1	2	3	4	5
28. Pieņemtie lēmumi attiecas tikai uz dienas kārtības tēmām	1	2	3	4	5
29. Sapulcēs veiksmīgi regulē problemātisku uzvedību	1	2	3	4	5
30. Komanda atzīmē pabeigtos darba posmus un veiksmīgos rezultātus	1	2	3	4	5
31. Katra dalībnieka individuālais ieguldījums sapulces norisē tiek atzinīgi novērtēts	1	2	3	4	5
32. Komanda atklāti un godīgi novērtē sava darba kvalitāti	1	2	3	4	5
33. Komandas dalībnieki ir gatavi dot savu ieguldījumu kopējā darbā	1	2	3	4	5
34. Nepieciešamības gadījumā grupa atvēl laiku mērķu pārskatīšanai	1	2	3	4	5
35. Sapulces noslēgumā apkopo lēmumus un panāk vienošanos	1	2	3	4	5
36. Turpmākās rīcības plānu akceptē un fiksē rakstiski	1	2	3	4	5
37. Komandas dalībnieki uzņemas atbildību par dažādu rīcības plāna punktu izpildi	1	2	3	4	5
38. Nepieciešamības gadījumā panāk vienošanos par nākamās sapulces norises laiku un vietu	1	2	3	4	5
39. Sapulce beidzas noteiktajā laikā	1	2	3	4	5
40. Rakstvedis sapulces laikā raksta sapulces protokolu	1	2	3	4	5
41. Pēc sapulces protokolu izsūta visiem sapulces					
dalībniekiem (nepieciešamības gadījumā arī augstākai vadībai)	1	2	3	4	5

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hornet
ISLANDE HOTEL

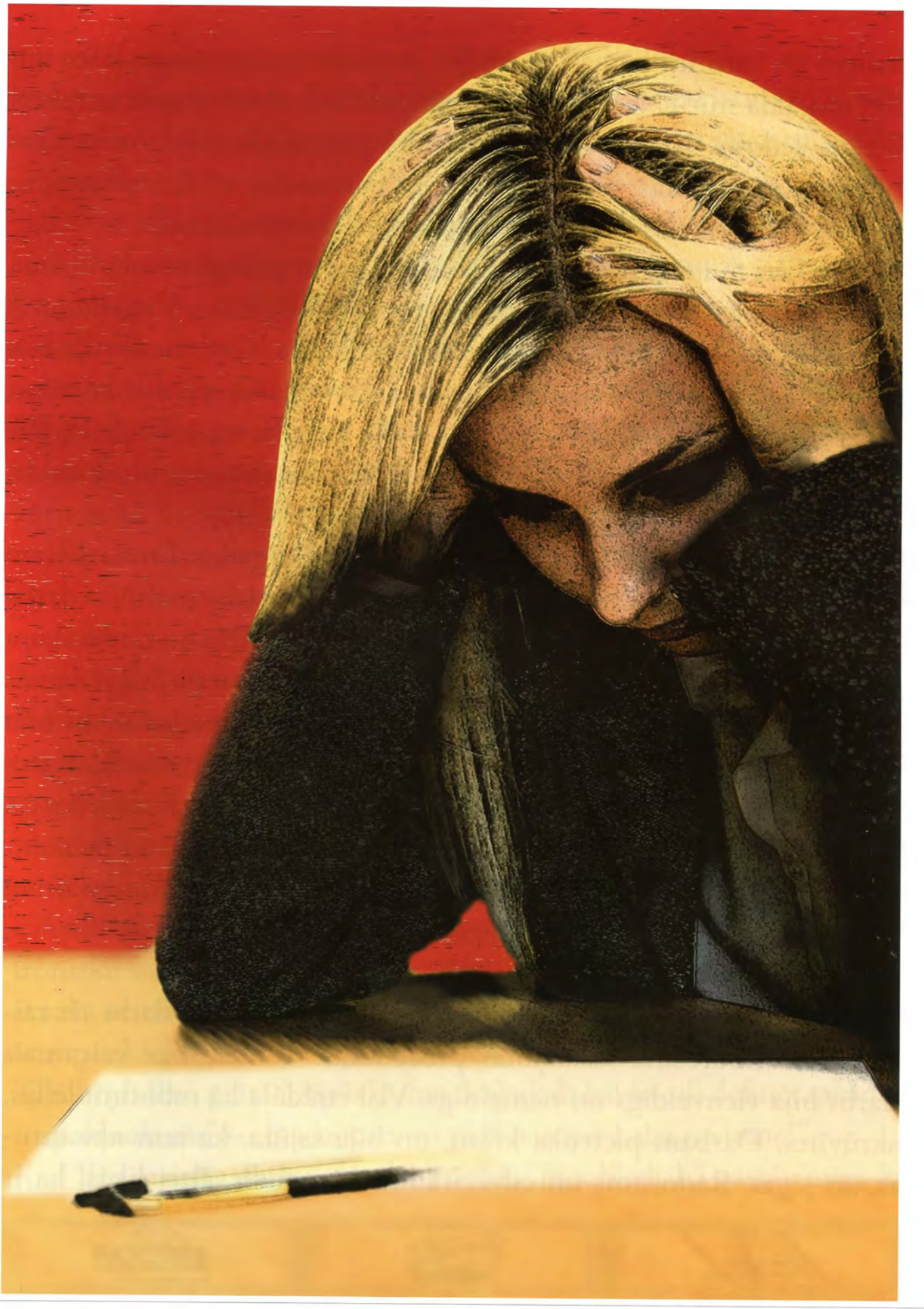
ATLŪGUMA STĀSTS

Nelielajā reklāmas aģentūrā pusdienas pārtraukumā sapulcējušies visi darbinieki, lai sveiktu jauno kolēģi Ilzi trīsdesmitajā dzimšanas dienā. Jubilāre priecājas par saņemtajiem ziediem, bet vēl lielāks prieks ir par to, ka atnākuši visi darbabiedri. Ilze šeit strādā tikai mēnesi, bet ir ieguvusi „pleca", kopības sajūtu. Visi joko un smejas! Tikai acumirkli Ilze domās atgriežas savā iepriekšējā darba vietā, un mugurai pārslīd saltu drebuļu vilnis. Dīvaini, Ilze strādāja prestižā, lielā uzņēmumā ar starptautisku vārdu. Daudzi būtu vēlējušies tur strādāt! Jaunā sieviete atceras lielo darba telpu, kas drīzāk atgādina zāli. Šajā telpā strādāja aptuveni ... ? cilvēki, bet viens otru pat īsti nepazina. Kā liels rūpnīcas cehs, kā bišu strops. Darba vietas bija sagrupētas četriniekos, kur rakstāmgaldus norobežoja tikai neliela 50 cm augsta starpsieniņa. Darba vieta bija funkcionāla, ergonomiska, atbilstoša visām jaunākajām prasībām un standartiem, moderna darba tehnika un ļoti ērts krēsls. Telpas gaišas ar kondicionieriem.

Pārdomas iztraucē telefona zvans – vēl viens apsveikums. Jā..., iepriekšējā darba vieta Ilzei daļēji apmaksāja telefona sarunas. Te tā vairs nebūs, bet tādam sīkumam nav nozīmes, tāpat kā veselības apdrošināšanas polisei, kura jau nu nebija tā labākā.

Ilze pati vēlējās mainīt darbu, izvēloties strādāt šajā mazajā nepopulārajā uzņēmumā!? Ilze atceras, ka uz banku nevarēja atnest savu kafijas

AUTO NOMA
skats-s
LGV



krūzīti un karotīti, nemaz nerunājot par kādu istabas augu, kuru nolikt uz galda stūrī. Nedrīkstēja klausīties mūziku. Arī tā varētu traucēt blakus sēdošos kolēģus. Šī iemesla dēļ personīgās telefona sarunas bija īsas un aprautas. Normāli nevarēja parunāties ne ar mammu, ne bērnu, jo negribējās, ka kolēģi uzzina par ģimenes lietām.

Šodien Ilzei mugurā ir spilgta puķaina blūzīte ar gaisīgiem volāniņiem, ausīs rotājas gari, vizuļojoši auskari, bet ap kaklu krelles. Viņa jūtas tik sievišķīgi, tik labi! Bankā tā ģērbties nedrīkstēja. Ģērbšanās stils bija stingri reglamentēts – neuzkrītošas krāsas – pelēks vai zils kostīms, askētiskas rotas lietas, laiviņu kurpes. Cik labi, ka tas ir beidzies! Ilze jūtas atguvusi savu personību. Pelēkais kostīms nomāca un šķita, ka traucē strādāt. Tas pat žņaudza.

Iepriekšējā darba vietā Ilze bija nostrādājusi sešus gadus. Pirms diviem gadiem, kad banka pārgāja ārzemju akcionāru rokās, mainījās darba procedūras. |Jaunajā kolektīvā Ilze sāka strādāt cerību un darba spara pārpilna, jo likās, ka viņas pieredze būs noderīga. Jau pirmajās dienās katrs darbinieks saņēma konkrētu veicamo darbu aprakstu, kur bija stingri reglamentēts, kas un kā jādara, ne vairāk un ne mazāk. Katra darbība bija aprakstīta un bez saskaņojuma neko vairs nedrīkstēja darīt. Visgrūtāk bija pierast, ka nav jāizrāda iniciatīva, kā arī pieņemt domu, ka tavam viedoklim nav nozīmes, ka viss jau ir izdomāts un tā tam būt. Ilzei vairs nebija iespējas klātienē komunicēties ar klientu, vienīgi pa telefonu.

Banka kopumā ir augoša un šķiet, ka strādā efektīvi - darbs rit raiti, un to nodrošina saskaņotās procedūras. Tomēr Ilzes veicamais darbs bija vienveidīgs un nemainīgs. Visi strādāja kā robotiņi, lelles, skrūvītes. Darbam pietrūka krāsu, un bija sajūta, ka tam nav satura un jēgas. Radošums un cilvēciskums bija zudis. Ilzei likās, ka ir

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1
Instrumentālā ražošana

pazaudējusi daļu no sevis, jo tā nebija viņa. Vadošie darbinieki bija kompetenti un zinoši, bet tik nepieejami un uzspēlēti svarīgi, tik tālu no darbiniekiem. Tādam nevar uzdot jautājumu, kas sākas ar vārdu: „Kāpēc?"

Šeit ir savādāk, jo ar priekšnieku var parunāt jebkurā brīdī. Bankā reizi nedēļā notika sanāksmes, kur darbinieki tika informēti par vadības lēmumiem. Strādājošie noklausījās un izklīda... nē, tā jau nebija, ka sanāksmēs netika dots vārds. Tika, bet negribējās runāt, jo tas jau neko nemainīja, neietekmēja.

Bankā ar tiešo priekšnieci visnopietnākā saruna bija reizi gadā, kad katru darbinieku aicināja uz 2 stundu ilgām „Attīstības pārrunām", kuru laikā no gūtās informācijas viņa apzinīgi aizpildīja garu anketu. Sarunas un aizpildītās anketas rezultātā katrs darbinieks saņēma savu koeficientu, no kura bija atkarīgs prēmijas apjoms. Ilze atkal nodrebinās, jo saruna bija nepatīkama un vērtējums subjektīvs. Negodīgi! Sarunas laikā abas puses saspringti un uzspēlēti smaidīja. Priekšniece lietoja iestudētas, pēc procedūras pareizas frāzes un uzvedās pareizi, bet ķermenis, skatiens, balss teica ko citu: „Neiedomājies, ka tu esi gudrāka un zinošāka par citiem. Tavas idejas te nevienam nav vajadzīgas. Šo nodaļu vadu es un tev jādara tas, ko es vēlos un tā kā es vēlos." Saruna nevedās, jo bija jūtama abu sieviešu konkurence. Tikpat labi Ilze varēja ieņemt šo amatu, un priekšniece to zināja. Ar ironisku smaidu Ilze atceras, kā pēdējā sarunā saņēma „dāvanu" – ailē „māka sastrādāties" viņai tika ielikts augstāks vērtējums salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu, jo viņa vairs neko neierosināja un nestrīdējās... Tajā brīdī Ilzei prātā iešāvās doma, ka vajadzētu šo aili definēt savādāk – „pakļaušanās" – „beidzot tu esi pakļāvusies! Laba meitene!"

Kad Ilze mainīja darbu, daudzi brīnījās, jo sabiedrībā pastāv mīts, ka

GRANDEG
GRANULU APKURES KATLI
Hromet
ISLANDE HOTEL

bankās labi pelna. Nē, tur alga nebija no lielākajām. Ilze bija gatava strādāt vairāk, bet, kad viņa piedāvāja veikt papildus pienākumus, saņēma atteikumu – „Tas neietilpst tavā kompetencē". Toties attīstības pārrunās ailē par papildus iniciatīvu tika saņemts zems vērtējums, jo Ilze neesot piedalījusies citos projektos. Negodīgi! Netika taču dota iespēja.

Ilze darbam bankā bija atdevusi sešus savas dzīves gadus. Viņa gribēja, lai tiek paaugstināta un var veikt atbildīgāku darbu. Bija pat noskatījusi amatu un pārrunās izteica savu vēlmi, bet vadītāja atbildēja, ka Ilze to nevarēs veikt, ka viņai trūks kompetences. Ilze gan solījās visu iztrūkstošo apgūt. Bet, atbilde bija - nē! Aizvainojoši, jo Ilze bija pārliecināta, ka var izdarīt daudz vairāk un daudz labāk nekā jauniņā kolēģīte, kura tikko no skolas sola, kura slikti komunicējas ar klientiem, kurai nav pieredzes, un zināšanas ir tikai teorētiskas.

Bija jau arī jauki mirkļi. Bija patīkami, kādu rītu atnākot uz darbu, atrast uz sava galda mazu dāvaniņu - bankas uzmanības apliecinājumu. No vienas puses jauki un patīkami, bet no otras - sajūta, ko varētu formulēt šādi – „Iedevām sunītim kauliņu, lai apriecājas!"

Pēc procedūrām un sanāksmēs definētajām nostādnēm bankā augsti kotējās "komandas gars", bet reāli komandas nebija, un cilvēki bija nekoleģiāli. Godīgi sakot, viens otru pat īsti nepazina. Pirms kāda laika Ilze bija lasījusi par notikumu līdzīgā organizācijā, kur nomiris darbinieks bija trīs dienas sēdējis pie sava darba galda un neviens to nebija pamanījis. Šo stāstu Ilzei neizdevās izmest no prāta.

Kad Ilze iesniedza atlūgumu, tā gribējās saņemt lūgumu palikt! Nu, būtu vismaz pajautājuši: „Kādēļ tu aizej?" Tā nenotika. Viņa dzirdēja pavisam ko citu: „Atrodi, kas tavā vietā strādās un tad vari iet!"

AUTO NOMA
skats-s
LGV

ATLŪGUMA STĀSTS: *KOMENTĀRS*

Dace Meiere
Psiholoģijas zinātņu maģistrs
Sociālais un organizāciju psihologs
Nodarbinātības Valsts Aģentūra lektors, konsultants

Minētais stāsts ilustrē situāciju un notikumu gaitu gadījumā, kad darbinieka personības vērtības, vēlmes ir pretrunā ar uzņēmuma darba vidi, vērtībām un darba saturu.
Ilzes atlūgums ir likumsakarīga rīcība, kuras mērķis ir atrisināt situāciju, kura ilgstoši radījusi iekšēju psiholoģisko diskomfortu. Var noprast, ka Ilze ir radoša, aktīva ar iniciatīvu apveltīta jauna sieviete, kurai ir nozīmīgs padarītā darba rezultāts un jēga. Nemazāk svarīga Ilzei ir darba vidē valdošā atmosfēra un kolēģu savstarpējās attiecības.
Darba vide bankās raksturojas ar īpaši lietišķu komunikāciju un stingri reglamentētām darba procedūrām. Salīdzinot, lielas starptautiskas bankas un nelielas reklāmas aģentūras darba specifiku, kontrasts ir īpaši pamanāms. Sava kafijas krūzīte, karotīte, puķes, fotogrāfijas uz darba galda, brīvs ģērbšanās stils un atraisīti draudzīga komunikācija ir pieļaujama un vēlama nelielā reklāmas aģentūrā, taču bankas vide izvirza savas prasības. Ārvalstu tradīcijas starptautiskos uzņēmumos paredz striktākas normas un līdz sīkumam reglamentētas darba procedūras, salīdzinājumā ar Latvijas tradīcijām. To ilustrē arī Ilzes stāstītais, par to, kā mainījās situācija bankai kļūstot par starptautisku uzņēmumu.
Ilze apgalvo, ka viņa „ir pazaudējusi daļu no sevis", strādājot šo darbu, un tā arī bija, jo viņai nācās pārāk stipri pielāgoties darba prasībām. Kādi tad bija iemesli, kuri Ilzei radīja psiholoģisko diskomfortu bankas darbā? Pirmkārt, darba saturs- monotons, rutinizēts, bezpersonisks. Otrkārt, atbalsta trūkums savām karjeras un attīstības iespējām bankas darbā, arī savas iniciatīvas regulāra nomākšana, jo šī vērtīgā īpašība šajā gadījumā nebija vēlama. Treškārt, brīvas un "dzīvas" komunikācijas trūkums gan ar kolēģiem, gan klientiem un priekšniekiem. Minēto iemeslu buķete radīja iekšēja diskomforta rašanos un vēlmi mainīt darbu, kas arī veiksmīgi tika darīts. Ieguvumi jaunajā darba vietā ir: neliels darba kolektīvs, kas veicina personīgāku un atraisītāku saskarsmi, radošāks darba saturs ar iespēju realizēt savu iniciatīvu, kā arī iespēja saskaņot savu dzīves stilu ar darbavietas izvirzītajām prasībām, nenomācot savu personību.
Atgriežoties pie bankas vides raksturojuma no minētās situācijas, ir jāpiekrīt, ka bieži sapulces un „attīstības pārrunas" ir tikai formāls pasākums, esošie darbinieki karjeras iespējās „paliek aiz borta", ja vakances jau ir aizrunātas un konkurence vienmēr rada saspīlējumu savstarpējās attiecībās, kā tas bija gadījumā ar Ilzes priekšnieci. Grūti ir arī uzturēt komandas garu skaitliski lielā kolektīvā, jo īpaši, ja katram darbiniekam ir stingri reglamentētas darba procedūras. Jebkurā darba vidē ir savi plusi un savi mīnusi, un būtiski ir nonākt pie atziņas, kās tad ir manas prioritātes un darba vērtības, ko es gribu iegūt un kam esmu gatavs piemēroties.
Vēl viens aspekts, kuru vērts pieminēt, ir darba devēja reakcija uz atlūgumu. Nereti uzņēmumos tiek kultivēta attieksme, ka darbiniekam ir jājūtas kaut kādā ziņā vainīgam, iesniedzot atlūgumu un frāze "atrodi, kas tavā vietā strādās un vari iet" ilustrē vēlmi sodīt darbinieku ar vienaldzīgu attieksmi un vēl „pēdējo uzdevumu". Darba attiecību izbeigšana ir viena no abpusēji sarežģītākajām situācijām, kuras savstarpēji jārisina darba devējam un darba ņēmējam. Šīs situācijas norise lielā mērā ir uzņēmuma kompetencē, taču arī paša darbinieka attieksme pret notiekošo nav mazsvarīga.
Ieteikumi banku sektora uzņēmumiem: veicināt labvēlīga psiholoģiskā klimata veidošanos, organizējot neformālos kolektīva pasākumus, vienlaicīgi radot izpratni darbiniekiem par stingri reglamentētu attiecību un darba pienākumu ievērošanas nepieciešamību.
Ieteikumi potenciālajiem bankas darbiniekiem: izvērtēt savas prioritārās ar darba saturu saistītās vērtības (patīk radošs vai izpildošs darbs; ar dokumentiem vai ar cilvēkiem u.t.l.) un salīdzināt tās ar vakancē paredzētajām. Padomāt par sava dzīves stila, vērtību savietojamību ar darba devēja prasībām.

P.S. Ceru, ka Latvijas darba vidē darbiniekiem neizdosies tā nepamanītiem uz vairākām diennaktīm „iemigt" savā darba vietā. Mēs līdzcilvēki tomēr neesam tik briesmīgi vienaldzīgi. Protams, ka „toni uzdod" vadība, bet arī mums pašiem būtiski ir nepazaudēt cilvēcisku attieksmi pret kolēģiem arī lielā, prestižā un reglamentēti lietišķā kolektīvā.

GRANDEG GRANULU APKURES KATLI
Hromets
ISLANDE HOTEL

PĀRIS VIENKĀRŠI PADOMI, KĀ ATSTĀT PAR SEVI LABU IESPAIDU DARBA INTERVIJĀ.

IERODOTIES UZ DARBA INTERVIJU NAV IETEICAMS KOŠĻĀT KOŠĻĀJAMO GUMIJU TĀS LAIKĀI

DARBA INTERVIJAS LAIKĀ LABĀK ĢĒRBTIES ĒRTĀS UN LIETIŠĶĀS DRĒBĒS.

UN GALVENAIS DARBA INTERVIJAS LAIKĀ NEUZVESTIES KĀ GALĪGAM IDIOTAM!

AUTO NOMA
skats-s
RIPO-1 Instrumentālā ražošana

GRANULU APKURES KATLI

GRANDEG

WOOD PELLET BOILERS

Birojs:
Struktoru 7
Rīga, LV-1039
tālr. **755 6721**
fakss **755 6725**

E-pasts:
info@grandeg.lv
www.grandeg.lv

Rūpnīca:
K.Valdemāra 99a
Ainaži, LV-4035
tālr. **407 1177**
fakss **407 1100**

5 piecu gadu garantija korpusam

ĢIMENES MĀJU KATLI 15 / 25 / 40 KW
KOMERCKATLI 70 / 100 / 200 / 300 / 500 KW

Automātiska darbība līdz 7 dienām! Vislētākās apkures izmaksas!

RADĪTS LAI SILDĪTU

Jaunākie tehnoloģiju risinājumi

Canon ir kompānija, kas jaunievedumu patentēšanas ziņā atrodas pasaules līderu vidū.

Vairāk nekā 20 dažādu digitālo fotoaparātu modeļi visiem profesiju pārstāvjiem – sākot no vadītājiem un arhitektiem, līdz pat zinātniekiem un zobārstiem.

Profesionālā foto tehnika, kas neļaus aizmirst mirkļus un nianses. Maināmi objektīvi un fotopiederumi.

Vairāk nekā 30 dažāda veida printeri – gan studentiem, gan prasīgiem profesionāļiem.

Multimediju projektori kinomīļiem un profesionāļiem.

Plašs videokameru klāsts – dažādu izmēru kameras, piemērotas pat kabatas lielumam.

- printeri
- faksi
- kopētāji
- skeneri
- datori
- projektori
- kodoskopi
- ekrāni
- tāfeles
- iesējēji
- laminētāji
- smalcinātāji
- griezēji
- foto tehnika
- video tehnika
- izejmateriāli
- serviss

Profesionāli un zinoši konsultanti palīdzēs izvēlēties Jūsu vēlmēm atbilstošāko risinājumu.
Visai tehnikai tiek nodrošināta garantijas un pēcgarantijas servisa apkalpošana.

Rīgā, Maskavas ielā 40, tālr.: 7 20 40 80
Liepājā, Bāriņu ielā 13, tālr.: 34 26 555
Valmierā, Lilijas ielā 4, tālr.: 42 81 800
Rēzeknē, P. Brieža ielā 29/31, tālr.: 46 22 555

Canon

iBserviss