

maijs-jūnijs, 2013

BIZNESA

psiholoģija

Nr. 35

Kristaps Klauss:

“Tehniski Rīgā ir pilnīgi iespējams uzbūvēt koka debesskrāpi. Somi, kuri daudzās jomās mūs pārspēj, ir pārliecināti, ka pirmais koka debesskrāpis ātrāk tiks uzcelts Rīgā, nevis Helsinkos”

Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002

03



4. lpp. | Meža nozare – Latvijas ekonomikas pamats



16. lpp. | Uzņēmums, kurā ir prieks strādāt!



20. lpp. | Cilvēkkapitāla psiholoģiskā komponente



44. lpp. | Mēs iemācīsim jūs mīlēt mūs!



66. lpp. | Apple otrs komponents. Džonatans Aivs



80. lpp. | Karikatūra kā kodolīgs tēmas izklāsts

SATURS

Redaktores sleja.	2
Vadība. Meža nozare – Latvijas ekonomikas pamats	4
Vadība. Uzņēmums, kurā ir prieks strādāt!	16
Personālvadība. Cilvēkkapitāla psiholoģiskā komponente	20
Uzņēmēja rokasgrāmata. Darījumu pārrunu šaha galdiņš	24
Darba organizācija. Amata apraksts	32
Personālvadība. Mēs iemācīsim jūs mīlēt mūs!	44
Gramātu apskats. Vai uzņēmējs uzticas pats sev?	48
Atbalsta organizācija. www.prakse.lv – tilts starp jauniešiem un uzņēmējiem	52
Psiholoģija. Vai Latvijā ir sporta psiholoģija?	56
Veselība. Galvenais – tas ir cilvēks!	60
Biznesa dižgari. Apple otrs komponents. Džonatans Aivs	66
Stils. Mūsu acu ietērps – brilles	72
Vaļasprieks. Kurš kuru audzina – biškapis bites vai bites biškopi	76
Vaļasprieks. Medus un medus – tās ir divas dažādas lietas!	79
Māksla. Karikatūra kā kodolīgs tēmas izklāsts	80

Žurnālu **Biznesa Psiholoģija** var **abonēt Latvijas Pastā** un mūsu mājaslapā **www.biznesapsihologija.lv**

Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029

ISSN 1691-3183

Izdevējs: SIA "Business Psychology"

Reģ. Nr. 40103579279

Valdes loceklis: Jānis Tauriņš

janistaurins@businesspsychology.lv

Galvenā redaktore: Elga Zēģele

Literārais redaktors: Ilgvars Zihmanis

Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns

Foto: iStockphoto, G. Poikāns

Redakcijas juridiskā adrese:

Graudu iela 13D, Rīga, LV1058

Žurnālā publicētajos rakstos paustie uzskati ne vienmēr atspoguļo redakcijas viedokli.

Redakcija neuzņemas atbildību par reklāmas materiālu saturu un pareizrakstību.

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

Ja vēlaties žurnālā ievietot reklāmu, zvaniet: +371 29119520

Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus, zvaniet: +371 26474743

Drukāts: tipogrāfijā "Dardedze hologrāfija"
2013 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfija:

Kristaps Klauss

Foto: Gatis Poikāns

© 2013 Biznesa Psiholoģija





Katrā pieredzē
slēpjas panākumi.

/L. Heija/

Viens no uzņēmuma veiksmes faktoriem ir lojāli darbinieki. Ja uzņēmumā strādā „īstie cilvēki”, tad tas kļūst par spēcīgu organismu ar jaudīgiem iekšējiem resursiem un strauji attīstās. Tomēr tas, ka uzņēmumā strādā profesionāli, radoši un intelektuāli cilvēki, vēl nenodrošina veiksmi. Darbs ir jāorganizē un jāvada. Saikni „darbinieki-mērķis” veido uzņēmuma vadība.

Viens no svarīgākajiem jautājumiem ir tas, cik saprotama ir sistēma „vadība – pakļautība” un „mērķis – darba pienākumi”. Darba organizācijas struktūra ir instruments mērķa sasniegšanai, kas parāda, vai darbiniekiem ir skaidri, saprotami un, galvenais, pieņemami izvirzītie uzdevumi un „spēles noteikumi”. Atbildot uz šo jautājumu, ie-

gūstam vēl vienu atbildi - vai uzņēmums prot ekonomēt savus galvenos resursus, naudu un laiku.

Nelojāli darbinieki ir ne vien uzņēmuma balasts, bet ar laiku kļūst par šķērslī. Darbinieki izšķir visu. No viņiem ir atkarīgi jūsu zaudējumi, panākumi un tas, cik ilgi jūsu kuģis turēsies uz ūdens. Tādēļ svarīgi uzlikt uz papīra „spēles noteikumus”, sagatavojot amatu aprakstus un uzzīmējot stratēģiju. Par to lasiet šajā žurnāla numurā.

Analizējot darbiniekus, jāuzdod jautājums - ja šodien jums vajadzētu pieņemt šo cilvēku atkal, vai jūs viņu izvēlētos? Bet varbūt tieši pretēji - jūs izjustu atvieglojumu par viņa aiziešanu? Pēc tam ir vērts iejusties to savu darbinieku lomā, kuri jums ir nepie-

ciešami, un atkal uzdot sev jautājumus - kā es kā darbinieks vērtēju šo uzņēmumu? Vai mani nākotnes plāni saistās ar to? Jūs varat izmantot šīs vai pavisam citas motetes. Šajā žurnāla numurā mēs galvenokārt vēlamies atgādināt, ka uzņēmuma galvenais resurss ir cilvēki, un jūsu uzdevums ir ik pa laikam pārskatīt šos jautājumus, jo uzņēmums ir tikpat mainīgs, kā visa mūsu dzīve.



Es priecājos tomēr, ka aizdurē
Jau saules visaugstākais brīdis.
Un tomēr vasara ir mans laiks,
Ik pumpurs, kad veras kā vārti,
Kad atsilst un atmaigst pat akmens vaigs
Un vieglāk nāk domas un vārdi.

Un tomēr vasara ir mans laiks,
Jā, vasaras pilnzieds pirms Jāņiem.

Ā.Elksne

meža nozare – Latvijas ekonomikas pamats

Meža nozare ir Latvijas vizītkarte. Pateicoties mežiem, mums ir neatkārtojama dabas daudzveidība un milzīgi resursi valsts ekonomiskajai attīstībai. Tieši meža nozares veikums pēdējos gados ļoti ietekmēja valsts strauju ekonomisko atlabšanu un ļauj ar ticību skatīties Latvijas nākotnē. Kristaps Klauss ir viens no nozares līderiem, kuri ikdienā rūpējas, lai šī attīstība neapstātos un arī pēc daudziem gadiem mēs varētu par mežiem runāt kā par Latvijas izaugsmes resursu. Apveltīts ar spēcīgu ekonomisko domāšanu, erudīciju un neatlaidību, Kristaps sekmīgi aizstāv mežu un kokrūpniecības intereses gan nozares, gan valsts un starptautiskā līmenī.



Kristaps Klauss

Vai Jūsu darbošanās meža nozarē ir saistīta ar izglītību?

Parasti cilvēki ir pārliecināti, ka esmu beidzis Latvijas Lauksaimniecības Universitātes Meža fakultāti, taču patiesībā manai izglītībai ar mežiem un kokrūpniecību nav nekāda sakara. Es esmu ekonomists gan pēc izglītības, gan pēc pārliecības. Pirmo sapratni par ekonomisko domāšanu man deva tēvs, kurš bija ekonomikas profesors Latvijas Universitātē un Ventspils augstskolā. Viņš ir viens no Ventspils augstskolas dibinātājiem un viens no tiem, kuri 90. gadu sākumā radīja Latvijas likumdošanas bāzi. Tai laikā tie, kuri bija rakstījuši likumus, bija arī tie retie, kuri saprata, ko nozīmē šie likumi un kapitālisms vispār. Manam tēvam likumsakarīgi bija ļoti daudz klientu, kuri nāca pēc konsultācijām. Biroja viņam, protams, nebija, viss notika mājās, un, kamēr tētis konsultēja klientus, tikmēr es turpat „galda apakšā” spēlējos. Es burtiski uzsūcu sevī ekonomisko domāšanas veidu, kas, pirmkārt, ietekmēja manas personības veidošanos, bet vēlāk ļoti palīdzēja arī augstskolā.

Esmu ļoti pateicīgs arī Rīgas Valsts 1. ģimnāzijai, kurā savulaik ieguvu pamata un vidējo izglītību. Šai skolā man iedeva ļoti spēcīgu strukturēto domāšanu. Starp labākajiem audzēkņiem es noteikti nebiju, 5. klasē mani par nesekmību gandrīz izmeta, taču mani izglāba kā mammas neatlaidība, sēžot man blakus un būtībā pildot universāla privātskolotāja funkciju, tā arī sports – sāku trenēties smaiļošanā. Airēšanas sports man deva disciplinētību un prasmi sakost zobus un doties uz priekšu – kad airējot tu esi

Daugavas vidū, tev vienkārši nav kur atkāpties.

Pēc ģimnāzijas beigšanas es izvēlējos studēt Ventspils augstskolā. Galvenokārt tāpēc, ka tobrīd tā bija viena no spēcīgākajām augstākās izglītības iestādēm Latvijā, kurā pasniedza ekonomikas priekšmetus. Ventspils augstskolas programma bija vērsta tīri uz vietējo uzņēmējdarbību. Tajā vairāk mēģināja audzināt darba devējus, nevis augsta ranga darba ņēmējus.

Kā nokļuvāt līdz kokrūpniecībai?

Mācoties Ventspils augstskolas otrajā kursā, es sāku strādāt ar mērķi nevis nopelnīt naudu, bet gūt praktiskās iemaņas. Tādēļ izvēle krita uz darbu reālā ražojošā uzņēmumā, nevis, piemēram, bankā par klientu apkalpošanas speciālistu. Savas darba gaitas uzsāku kokapstrādes uzņēmumā SIA *Arbo*, kas tobrīd drīzāk gan bija būvniecības uzņēmums. Pēc būtības es biju izsūtāmais zēns un pirmajā darba gadā vairāk redzēju, ko un kā uzņēmums dara. Tā bija lieliska skola. SIA *Arbo* vadītājs Jānis Vašuks un pārējais uzņēmuma kolektīvs iemācīja man saprast daudzas lietas un deva man spēcīgus pamatus visplašākajās jomās, piemēram, grāmatvedībā. Pēc tam man pavērās iespēja darboties *PHARE* projektos, kurus kopīgi realizēja Latvijas Kokrūpniecības federācija (LKF), Ventspils un Jēkabpils dome. Šo projektu rezultātā tika izveidots Meža un koksnes produktu pētniecības institūts (MeKA) un Meža nozares informācijas centrs (MinfC). Pirms es tiku izvirzīts LKF izpilddirektora amatam, pāris gadus līdzdarbojos Min-

fC produktu attīstībā un pusgadu darbojos arī MeKA. Visam pa vidu jau tobrīd man bija pāris gadu pieredze, strādājot par komercdarbības priekšmetu pasniedzēju Ventspils augstskolā un LLU.

Kā tik jauns cilvēks var kļūt par nozīmīgas organizācijas vadītāju nozarē, kura ir valsts ekonomikas mugurkauls un kurā strādā daudzi izcili speciālisti?

2006. gadā bija atbrīvojusies LKF izpilddirektora vieta, un starp vairākiem kandidātiem, pieņemu, ka kompromisa rezultātā, šim amatam tiku izvēlēts es. Manuprāt, tā ir vienreizēja sakritība un mūsdienās vairs neatkārtojama lieta, jo tobrīd man bija tikai 25 gadi. Pēc būtības biju *zaļš gurķis* ar labi ja piecu gadu darba pieredzi, kurš no kokrūpniecības sajēdza diezgan maz. Mani glāba tas, ka tai laikā bija *treknie gadi*, kad visiem gāja labi, un biedri šai organizācijai neizvirzīja sarežģītus uzdevumus. Kad sāka kļāties slikti, tad gan LKF sāka spēlēt daudz lielāku lomu. Man paveicās, ka es biju ieguvis apmēram vienu gadu ilgu ieskriešanās posmu, kura laikā varēju mācīties un no manis neviens neprasīja sarežģītus risinājumus.

Vēlos uzsvērt, ka manas karjeras attīstība ir ļoti tieši saistīta ar cilvēkiem, kuri bijuši man līdzās svarīgos dzīves posmos un bez kuru padoma es nebūtu iespējis visu to, kas man ir izdevies. Tāpēc savu profesionālo pieredzi es iedalu nevis pēc uzņēmumu vai amatu nosaukumiem, kuros man ir nācies strādāt, bet pēc darbaudzinātājiem, kuri man ir devuši tādas zināšanas, kuras nav iespējams apgūt nevienā skolā.

Es jau minēju sava tēva ietekmi. Līdzīgi vēlos izcelt SIA *Arbo* vadītāju Jāni Vašku un šī uzņēmuma grāmatvedes. Spēcīgu ieskatu kokrūpniecības un meža nozares jautājumos man ir devis MeKa vadītājs Andrejs Domkins. Jau strādājot LKF izpilddirektora amatā, ļoti izcils darbaudzinātājs man ir AS *Latvijas Finieris* un LKF padomes priekšsēdētājs Juris Biķis.

Ikdienas darbā es esmu ciešā kontaktā ar meža nozares uzņēmumu īpašniekiem un augstākā līmeņa vadītājiem, kuri ir ļoti dažādi, taču viņus vieno mērķtiecīgums un spēja sasniegt izvirzītos uzdevumus. Tāpēc ir grūti iztēloties labāku vidi profesionālajai attīstībai. Pateicoties šai videi, man ir dota iespēja darboties un domāt daudz plašāk, ņemot dalību ne tikai dažādās ministriju veidotajās darba grupās, komitejās un padomēs, bet arī kopš 2011. gada pārstāvēt rūpnieku intereses Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras padomē.

Noraksturojiet meža nozares nozīmi un vietu Latvijas ekonomikā.

Meža nozares vietu Latvijas ekonomikā labi raksturo mūsu nacionālā valūta, kura dažus mēnešus mums vēl būs. Sudrabainās monētas sākas ar 50 santīmiem, uz kuriem attēlots priedes zariņš, bet papīra nauda sākas ar 5 latiem, uz kuriem attēlots ozols. Tas arī simbolizē mūsu nozares patieso būtību – šai valstī mēs esam viens no tā, kas ir visa sākums. Otra šāda sastāvdaļa varētu būt lauksaimniecība.

Pateicoties meža nozarei, liela daļa Latvijas iedzīvotāju 90. gadu sākumā bija spējīgi gan uzsākt uzņēmējdarbību, gan izskolot bērnus, gan tīri vienkārši iztikt un dzīvot. Meža nozarē uzkrātā nauda ļāva ieguldīt līdzekļus citās nozarēs, kas varēja sākt augt. Šai ziņā Latvijas gadījums nav nekas unikāls. Arī pašlaik grims-

tošā somu milža *Nokia* kādreizējā veiksmes stāsta pamatā pirms vairākiem desmitiem gadu faktiski bija kokrūpniecība.

Otrkārt, meža nozare ir ārkārtīgi nozīmīgs Latvijas iedzīvotāju nodarbinātības balsts. Ja kokrūpniecībai pierēķina klāt mežsaimniecību un koksnes transportu, tā nodarbina vairāk nekā 40 tūkstošus cilvēku. Varētu likties, ka pret diviem miljoniem Latvijas iedzīvotāju tas nav nekas. Taču parēķināsim no otras puses. No šiem diviem miljoniem darba spējīgi patiesībā ir tikai 900 tūkstoši cilvēku, kuru vecums ir 18-65 gadi. Apmēram 100 tūkstoši no viņiem ir bez darba. No atlikušajiem 800 tūkstošiem 200 tūkstoši strādā budžeta iestādēs, vienalga, vai par deputātiem, skolotājiem vai ugunsdzēsējiem. Tādā veidā mēs, raiti minusojot, nonākam līdz kādiem 550 tūkstošiem, kas nopelna reālos tirgos un ir īstie nodokļu ģenerētāji. Un tad šie 40 tūkstoši jau spēlē pavisam citu lomu.

Treškārt, meža nozare, kā jau rūpniecība, ģenerē papildus darba vietas. Jau pieminēju koksnes transportu, kas patiesībā ir nevis mūsu nozares, bet gan loģistikas jautājums, taču viņi ar mums ir tik ļoti saistīti, ka būtu grūti teikt, ka viņi nav mūsu nozares sastāvdaļa. Bet paskatieties uz reģioniem. Tajos dažkārt vienīgais nozīmīgais darba devējs ir meža nozare, vienalga, vai tā būtu zāģētava, mežsaimnieciskie darbi vai kas cits. Un no kā tad šajos reģionos dzīvo mazie vietējie lauku iedzīvotāji? No pensionāriem, valsts un pašvaldības sektorā darbiniekiem un meža nozarē nodarbinātajiem. Pasaules praksē, lai rēķinātu rūpniecības ietekmi uz nodarbinātību, katru rūpniecībā nodarbināto reizina ar divi. Mēs gan pieklājīgi reizinām ar koeficientu 1,5. Tā mēs nonākam vismaz pie 60 tūkstošiem darba vietu, lai gan patiesi būtu teikt – pie 80 tūkstošiem.

Visbeidzot, Latvijā ir ap 150 tūkstoši meža īpašnieku, no kuriem apmēram puse ik gadu gūst kaut kādus ienākumus no saviem mežiem. Tie var būt naudas izteiksmē salīdzinoši nelieli, teiksim, sagādāt malciņu nākamajai vai aiznākamajai ziemei, un var būt arī daudzi tūkstoši latu, pārdodot cirsma. Jebkurā gadījumā mēs noteikti esam pelnījuši vietu uz pirmās sudrabainās monētas un pirmās papīra naudaszīmes.

Visi uztraucas, ka ostās guļ milzīgas izvedamo baļķu grēdas. Cik daudz meža nozares produkcijas mēs eksportējam?

Mēs ik gadus eksportējam meža nozares produktus vairāk nekā 1,2 miljardu latu vērtībā. No tiem produkti ar zemu pievienoto vērtību veido ļoti niecīgu daļu. Redzot ostās izvešanai sakrātās kokmateriālu grēdas, cilvēki parasti visus šos sortimentus kļūdaini uztver kā kvalitatīvo koksni un uztraucas - kā var izvest zāģbaļķus, no kuriem var saražot gan dēļus, gan mēbeles un mājas? Ja runā par slaveno baļķu izvešanu, tad tos baļķus, kas aiziet uz eksportu, var iedalīt divās daļās. Gandrīz 95 % no tiem ir mazvērtīgā sikkoksne (galvenokārt galotnes daļa), kuras pārstrādei Latvijā vēl nav pietiekami lielu jaudu. No šīs galotnes daļas nevar saražot ne dēļus, ne mēbeles. Tā ir mazvērtīgā koksne, sākot ar papīrmalku un beidzot ar malku. Naudas izteiksmē tā tuvojās apmēram 9 % no eksporta ienākumiem. Tomēr arī šīs apaļkoksnas daļas izvešana samazinās, jo Latvijā ražojam aizvien vairāk kokskaidu plātņu un granulu.

Patiesībā zāģbaļķu izvešana veido vien dažus procentus gan naudas izteiksmē, gan arī fiziskā apjoma ziņā. Paraugoties skujkoku



materiālu eksporta sadaļā, ir redzams, ka labi ja 3-4 % no Latvijas mežos iegūtajiem skujkoku zāgļiem tiek eksportēti neapstrādātā formā. Visi pārējie paliek Latvijā tālākai pārstrādei. Bez tam 2012. gada datus ir spilgti redzams, ka mēs importējam vairāk zāgļu nekā eksportējam. Tādā veidā, ja rēķina šo *deltu*, mēs no valsts kopumā zāgļus neizvedam. Mēs drīzāk tos vedam no citām valstīm klāt. Tomēr personīgi man jebkurš kubikmetrs, kas tiek izvests no valsts, jau ir par daudz, un LKF mērķis ir panākt, ka Latvijas uzņēmumi pārstrādā visus Latvijā iegūtos zāgļus.

Vai mēs Latvijā varam atļauties cirst mežu tik aktīvi kā šobrīd?

Runājot par mežsaimniecību, pie mums šobrīd vēsturiski izveidojusies tāda situācija, ka tik daudz ciršanas vecumu sasniegušo mežu kā tagad mums nav bijis jau vairākus gadu desmitus. Mēs esam ļoti mežaina valsts, un mums ir ļoti daudz šo pieaugušo un pāraugušo mežaudžu, kas sasniegušas ciršanas vecumu. Protams, cilvēki redz, ka mežs Latvijā tiek intensīvi cirsts. Taču pirmkārt jāatzīmē, ka attieksme pret meža ciršanu atkarīga no tā, kā to uztver. Tas tieši, mēs Latvijas brīvvalstī tagad cērtam vairāk, nekā to darīja padomju gados. Tas, ka padomju gados cirta mazāk, nozīmēja, ka strauji veidojās lielas koksnes rezerves. Protams, labi vien ir, ka mēs šādi sataupījām savus resursus, taču, ja raugās no saimnieciskā viedokļa, mēs savā veidā vienkārši pūdjām kokus turpat mežā. Šobrīd mūsu mežsaimniecība ir absolūti ilgtspējīga. Tā ir ilgtspējīga gan tāpēc, ka netiek cirsts vairāk, nekā tai pašā laikā pieaug klāt (un arī koksnes rezerves tagad uzkrājas saprātīgā ātrumā), gan no sabiedrības viedokļa, jo 95 % no

mežiem neatkarīgi no to īpašnieka ir pieejami plašai sabiedrībai gan rekreācijai, gan sēņu un ogu lasīšanai. Arī vides sektors atzīst, ka Latvijas mežos ir sastopamas daudzas dabas vērtības.

Lai cik dīvaini tas daudziem liktos, mēs pašlaik varētu cirst pat vēl vairāk, neapdraudot resursu plūsmu ilgtermiņā. Mēs kā rūpnieki absolūti neesam ieinteresēti tādā resursu plūsmā, kuras grafiks izskatītos pēc zāģa zobiem – vienā brīdī daudz, otrā ļoti maz, tad atkal daudz, tad atkal maz. Tas principā iznīcina jebkādu uzņēmējdarbību. Mēs esam ieinteresēti stabilitātē. Tāpēc mēs veicam ļoti daudz analītiskā darba, lai saprastu, kādi meža resursi mums nākotnē būs. Pie tam ne tikai tuvākajiem 5-7 gadiem, kas būtu nosacītais investīciju atdeves periods. Mēs LKF kā kokrūpnieki to rēķinām vismaz 20-30 gadus uz priekšu. Mežinieki zina, ka *Latvijas valsts meži* šādus aprēķinus veic pat 120 gadus uz priekšu. Tāpat arī SIA *Rīgas meži* ir ārkārtīgi spēcīgi aprēķini daudziem desmitiem gadu uz priekšu. Tādā veidā mums šaubu nav, un mēs varam teikt tieši pretēji tam, ko daudzi domā – mēs varam cirst vēl vairāk.

Protams, mēs apzināmies, ka mežam nav tikai saimnieciskā loma vien. Mežs pilda arī sabiedriskas funkcijas, tam ir rekreatīva un ainaviska nozīme, un arī ekoloģiskie un vides faktori nekādā ziņā nav izslēdzami. Mēs veicam saimnieciskos aprēķinus tikai no resursu pieejamības viedokļa, un, raugoties šādi, kailcirsu varētu būt vēl vairāk. Tomēr mēs saprotam, ka par to būs grūti pārliecināt gan sabiedrību, gan vides aizstāvjus, jo viņi raugās uz mežu no sava skatu punkta.

Tai pašā laikā mūsu mežos milzīgs potenciāls ir kopšanas cirtēm, kas, manuprāt, absolūti nav pretrunā ar sabiedriskajām in-



teresēm. Parādiet vidusmēra cilvēkam tādu *ekoloģisko mežu*, kas gadu desmitiem ir atstāts dabas procesiem un kuru, piemēram, ir sākuši slicināt bebrī. Tāds mežs viņam izraisīs tikpat negatīvas un nepatīkamas emocijas kā kailcirte. Šai ziņā mēs esam pilnīgi vienādās pozīcijās ar vides aizstāvjiem, lai kā viņiem to negribētos atzīt. Tas, kas sabiedrībai dikti patīk, ir izkoptie meži. Tādā veidā kopšanas cirtes mēs varam veikt vēl daudz vairāk. No tām ir labums gan sabiedrībai, kura nu var pastaigāties skaistā un izkoptā mežā, gan ekonomiskais labums, jo mēs iegūstam diezgan daudz sīkbaļķu, ko varam pārstrādāt tepat uz vietas Latvijā. Viena laikus labums tiek arī palikušajam mežam, jo kopumā tas sāk augt straujāk un kļūst saimnieciski labāks. Šo potenciālu mums nākotnē noteikti vajadzētu izmantot.

Tādā gadījumā mēs ievadam koksni, lai nodrošinātu ražošanas jaudas?

Tā ir. Mēs mēģinām importēt koksni tāpēc, ka mūsu kopējās pārstrādes jaudas ir lielākas, nekā Latvijas meži ar saviem saimnieciskās darbības ierobežojumiem mums šobrīd dod. Un to mēs kaut kādā veidā mēģinām kompensēt. Lielākais tirgus, no kā mēs pērkam koksni, pašlaik ir Lietuva, jo tur mēs vairāku iemeslu dēļ esam ļoti konkurētspējīgi. Tomēr es nedomāju, ka tas turpināsies mūžīgi, jo ikviena valsts meklē risinājumus, lai samazinātu

neapstrādātu zāģbaļķu izvešanu. Šai reģionā Lietuva faktiski ir palikusi pēdējā valsts, kas nav izstrādājusi instrumentus, lai būtiski ierobežotu zāģbaļķu izplūšanu. Krievija to jau ir izdarījusi. Arī baltkrievi jau sen ir likvidējuši iespējas legāli izvest zāģbaļķus, tāpēc arī ar viņiem mēs nevaram rēķināties.

Ja jau sākām runāt par Krievijas koksni, tad 2008. gadā Krievija ieviesa apaļkoksnes izvedumtas. Patiesībā viņi tādā veidā paši sev izdarīja pāri, pie tam ārkārtīgi sāpīgā formā. Viņi praktiski novārdzināja savu mežizstrādi, jo vietējie pircēji nebija tik maksātpējīgi un ar tik plašu koksnes pielietojuma spektru kā ārvalstnieki, tāpēc meža darbi kļuva nerentabli un vietējie mežizstrādes uzņēmumi panika. No otras puses, attiecībā uz mums krievi savā ziņā paveica ļoti labu darbu kā pretkrīzes pasākumu. Mēs krīzi sākām izjust jau 2007. gada vidū, kad visiem pārējiem viss gāja uz urrā. Mēs redzējām, kā Amerikā brūk būvniecības tirgus, kas pastarpināti sāka ietekmēt arī mūs, un 2008. gadā šis kritums bija vēl straujāks. Un tai brīdī, kad krievi likvidēja iespēju Eiropas zāģētavām iegādāties savu apaļkoksni, mēs vienkārši bijām spiesti samazināt ražošanas apjomus. Lai gan tas viss kopumā vēl izteikti nepalīdzēja stabilizēt mūsu galaproduktu tirgus, šis ražošanas jaudu un piedāvājumu samazinājums mūsu ražotājus ietekmēja ļoti pozitīvi, jo pircēji sāka uztraukties, vai varēs iegādāties pietiekamus koksnes apjomus. Rezultātā bija vērojama ekono-

mikā reta parādība, kad pie krītoša tirgus pieauga produkta cena. Vēlāk, kad kļuva labāk un visiem bija liela vēlme palielināt ražošanas apjomus, vienkārši nebija no kurienes ņemt zāgbaļķus, jo krievi bija slēguši savu tirgu.

Šobrīd Krievija ir iestājusies Pasaules Tirdzniecības organizācijā un teorētiski ir samazinājusi izvedmuītas noteiktam apjomam koksnes. Šis pazeminātās izvedmuītas apjoms ir visai liels, faktiski lielākais koksnes apjoms, ko Eiropa pēdējos gados ir importējusi no Krievijas. Bet krievi jau nebūs krievi, ja viņi savas intereses neaizstāvēs līdz pēdējam. Tai brīdī, kad vajadzēja iestāties PTO, viņi veiksmīgi aizvadīja visas sarunas. Toties tad, kad lieta nonāca līdz praksei... Iespējams, kādam lasītājam pagātnē ir nācies saskarties ar negodīgu pieeju, kuras mērķis bijis izslēgt no konkursiem nevēlamus konkurentus. Ja tev paraksts bija novirzīts trīs centimetrus pa labi vai pa kreisi, ne tajā augstumā vai ne tajā krāsā, tas bija iemesls, lai dokuments tiktu atzīts par nederīgu. Precīzi tas pats šobrīd notiek Krievijā. Punktu, komatu, parakstu un zīmogu dēļ līgumus dabū pārstrādāt vairākas reizes, lai valstiskas iestādes tos atzītu par dokumentiem. Bez tam Krievijā pretrunā ar iestāšanās līgumu ir sastādīts saraksts ar uzņēmumiem, kuri vispār drīkst eksportēt, un tas nozīmē, ka iepirkt koksni un uzkraut kravu drīkst tikai tur un nekur citur. Un vēl vesela kaudze citu lietu, kuru dēļ tie apjomi, kurus mēs pagājušajā gadā esam spējuši iepirkt no Krievijas, praksē ir niecīgi. Gan jau līdz ar gribasspēku šie apjomi pieaugs, taču 2006.-2007. gada līmenī tie noteikti neatgriezīsies.

Tas, ka mēs vēlamies importēt koksni, neapšaubāmi ir pozitīvi. Latvija skujkoku zāgmateriālu tirgos spēlē diezgan lielu lomu. Protams, globālā līmenī mēs neveidojam pat procentu, bet Eiropā mēs tomēr esam daži procenti no kopējiem ražošanas apjomiem. Tas nebūt nav maz. Mēs varam izmantot to, ka pasaules līmenī esam ļoti mazi spēlētāji, un mūsu ražošana kopējā tirgus attīstību nekādi neietekmēs. Tai pašā laikā mūsu ražošanas apjomi ļauj mums labi nopelnīt. Tāpēc mēs gribam ražot vairāk.

Tad jau ražotnes jābūvē Krievijā?

Patiesībā jau daudzi cerēja, ka šīs krievu izvedmuītas radīs ļoti lētas apaļkoksnes pieejamību uz vietas... Krievi jau arī to darīja ar nodomu, lai visi pārceļtu pirmapstrādes uzņēmumus pie viņiem. Daļa Eiropas ražotāju, protams, tā arī izdarīja. Bet īstenībā nezinu daudz tādu gadījumu, kurus nevarētu raksturot ar vārdu „iekrita”. Daudzi iekrita tāpēc, ka ikviena investīcija, kas tika plānota Krievijā, praksē bija jāpareizina ar krietnu koeficientu. Tāpat darba organizēšana un vietējā darbaspēka vēlme strādāt nebija tāda, kādu eiropietis vēlētos vai būtu iedomājies. Bija arī virkne citu lietu, kas tagad radījušas ļoti smagus apstākļus tiem, kuri investējuši ražotnēs Krievijā. Tas nenozīmē, ka viņi visi būtu ražotnes slēguši, taču šobrīd var redzēt lielu vēlmi šīs ražotnes pārdot, un tikai dažus projektus var uzskatīt par Krievijas apstākļiem ļoti veiksmīgiem.

Latvijas Finierim tagad ir ražotnes Lietuvā un Igaunijā. Vai mums ir daudz tādu meža nozares uzņēmumu, kuriem būtu ražotnes ārzemēs?

Daudziem starptautiskiem uzņēmumiem ir ražotnes Latvijā. Toties, ja runājam par uzņēmējiem ar nacionālo kapitālu, tad nav daudz tādu, kuriem būtu ražotnes ārzemēs. Vēlēšanos izvietot ra-



Izstādē iepazīsties – koks!

žotnes ārpus Latvijas patiesībā jau rada tikai divi apstākļi. Viens ir baļķu pieejamība, kas mūsu nozarei ir ārkārtīgi svarīga. *Latvijas Finieris* savas ārzemju ražotnes uzbūvēja tur, kur ir meži. Pārāk lieli koksnes apaļkoksnes transportēšanas attālumi saimnieciski nav pieņemami. Protams, interneta komentāros varējām lasīt neapmierināto latviešu tautu – kāpēc ražotni būvē Igaunijā, ja darba vietas vajag Latvijā? Bet šī ražotne taču tika būvēta ne jau tāpēc, lai radītu darbavietas igauņiem. To būvēja tāpēc, lai no Igaunijas mežiem varētu ērti dabūt finierklučus. Ja latviešu tauta tikpat aktīvi atbalstītu domu, ka kokus mūsu mežos nevajadzētu pūdēt, bet gan pacelt valsti mežizstrādes apjomus, tad, iespējams, šī ražotne Igaunijā nemaz nebūtu jāceļ. Tur svarīgas ir kopējās likumsakarības.

Otrs iemesls – uzņēmums vēlas novietot ražotni tuvāk klientam. Tādu piemēru ir daudz mazāk, un tie vairāk ir teorētiski. To-

mēr vienlaikus virkne uzņēmēju, kuriem šis klienta klātbūtnes faktors ir daudz svarīgāks, pamatoti brīdina valsts izpildvaru un lēmējvaru, ka vienā brīdī vadzis var lūzt un viņi var pārcelt savas ražotnes uz citām valstīm. Šobrīd masveidā tas nav noticis, tomēr, ņemot vērā pašreizējās negatīvās tendences, tas var kļūt par realitāti. Ņemsim, piemēram, elektrības izmaksu pieaugumu. Uzņēmumiem, kas pārstrādā apaļkokus, tas, iespējams, nebūs izšķiroši, taču, jo dziļāka pārstrāde, jo lielāku nozīmi spēlē elektrības cena. Un tad vienā brīdī radīsies jautājums, kāpēc Latvijā vispār vajag veikt tālāko koksnes apstrādi. Tāpat mēs neizbēgami rēķināties ar darba samaksas pieaugumu. Un tas būs salīdzinoši straujš, ja mēs vispār Latvijā gribēsim redzēt cilvēkus, kas strādā.

Cik svarīgs mūsu meža nozarei tad patiesībā ir vietējais tirgus?

Ļoti svarīgs. Tas saistās ar jaunu uzņēmumu un tālākas koksnes pārstrādes attīstību. Ņemsim uzņēmumus, kuri tirgū ir nostabilizējušies un kuriem jau ir naudīgi klienti, teiksim, Vācijā, Dānijā vai Lielbritānijā. Necik daudz tālu un neaizsniedzami šie tirgi nav. Šie uzņēmumi mierīgi noslīpē loģistiku un sūta precī bez kāda milzīga sadārdzinājuma. Bet tagad ņemsim jaunu uzņēmumu un jaunu ražotni. Iedomājieties, ko tas nozīmē, ja tu esi izlaidis savu pirmo un vienīgo produkcijas kravu un aizsūtījis to uz Vāciju, un pēkšņi pircējs stāsta, ka kaut kas nav kārtībā. Jābrauc komandējumā, jātērē nauda, lai noskaidrotu, kas tur īsti noticis,

Meža nozares vietu Latvijas ekonomikā labi raksturo mūsu nacionālā valūta, kura dažus mēnešus mums vēl būs. Sudrabainās monētas sākas ar 50 santīmiem, uz kuriem attēlots priedes zariņš, bet papīra nauda sākas ar 5 latiem, uz kuriem attēlots ozols. Tas arī simbolizē mūsu nozares patieso būtību – šai valstī mēs esam viens no tā, kas ir visa sākums. Otra šāda sastāvdaļa varētu būt lauksaimniecība.

Tas viss Latvijas uzņēmumiem liek krietni domāt, kā izdzīvot un turpmāk attīstīties. Un var rasties arī izteiktāka tendence izvietot ražotnes ārvalstīs.

Cik daudz mēbeļu mēs eksportējam un cik daudz paliek Latvijā?

Precīzus skaitļus pašlaik nevaru pateikt. Ja mēs runājam par veikālā nopērkamiem rūpnieciskiem ražojumiem, nevis drīzāk amatniecības darinājumiem kā iebūvējamās mēbeles, kuras gatavo pēc pasūtījuma un samontē pie klienta, tad mēs eksportējam izteikti vairāk, nekā pārdodam vietējā tirgū. Iemesls tam ir mūsu uzņēmējdarbības vide, kur ļoti nozīmīgs faktors ir vietējo iedzīvotāju pirktspēja. Mūsu mēbeļu ražotāji nav lētās masveida produkcijas ražotāji. Latvijā pērk mazāk kvalitatīvus, bet lētākus produktus, kādus var atļauties lielākā daļa iedzīvotāju. Toties savu kvalitatīvo produkciju mēs pārdodam maksātspējīgākai publikai – vāciešiem, britiem, dāņiem un citiem, kuri var samaksāt tik, cik šī mēbele patiesībā maksā.

un jāreķinās ar iespējamo cenas samazinājumu vai pat kravas sūtīšanu atpakaļ. Šai brīdī Vācija ir kļuvusi ārkārtīgi tāla, un tas neļauj attīstīties. Tā pati nelaime arī koka māju būvniecībā – tiem, kas šai sfērā jau darbojas un ir neregulējuši savas produkcijas eksportu uz Norvēģiju, Vāciju vai pat Franciju, viss ir kārtībā. Bet ja šo lietu pilnīgi no jauna uzsāk kāds vietējais uzņēmējs ar ierobežotiem apgrozāmajiem līdzekļiem, tad Francijas tirgus viņam visticamāk būs nāvējošs – jebkura problēma viņam izmaksās ļoti, ļoti dārgi. Tas viņam neļauj normāli attīstīt savu produkciju. Jaunajiem, mazajiem uzņēmumiem, kuri tikko radušies, ir svarīgi, lai būtu vietējais pircējs. Tādā gadījumā pie neapmierināta klienta, ja tāds radīsies, tu vari dažus desmitus vai simts kilometru aizbraukt ar mašīnu, noskaidrot, kas par vainu, salabot vai nomainīt. Tev ir tiešais kontakts ar klientu, ar kura palīdzību tu attīsti savu produktu. Un arī izmaksas ir pavisam citas. Tāpēc ir ārkārtīgi svarīgi attīstīt Latvijā vietējo noieta tirgu.

Un kādas cerības būtu uz vietējā tirgus attīstību?

Protams, milzīgu cerību uz strauju vietējo iedzīvotāju pirktspējas



palielināšanos tuvākajā laikā nav. Runājot par tām pašām darba algām un to celšanu, domāju, ka tas noteikti būs saistīts arī ar virkni citu lietu. Lai uzņēmums nebankrotētu, algām jābūt saistītām ar produktivitāti. Savukārt, ja celsies produktivitāte, tad, lai paveiktu esošos darbus, samazināsies nepieciešamība pēc darba rokām. Citiem vārdiem sakot, uzstādot jaunu, produktīvāku iekārtu, mēs varam atlaist pāris darbiniekus, un atlikušajiem alga varēs būt krietni augstāka. Tomēr mums vienai algai būs radušies divi cilvēki, kuriem ir problēmas ar ienākumiem. Un kopējais pirktspējas pieaugums būs tikai tad, ja šiem cilvēkiem, kuri uzņēmumam produktīvākas iekārtas dēļ, iespējams, vairs nav nepieciešami, būs iespēja aiziet strādāt citur.

Te savukārt jāsāk vērtēt, kādas ir šo cilvēku zināšanas, prasmes un izglītība. Praksē mēs varam redzēt, ka visa apstrādes rūpniecība izmisīgi meklē kvalificētu darbaspēku. Tai pašā laikā mums ir vairāk nekā 100 tūkstoši bezdarbnieku, un man liekas, ka tikai retais ir tik optimistisks, lai domātu, ka viņus visus varētu pārtaisīt par kvalificētu darbaspēku. Šī problēma tikai pieaugs, jo mazkvalificētais darbaspēks jau parasti ir pirmais, ko atlaiž.

Kā Jūs domājat, vai krīze ir beigusies?

Atkarībā no tā, ko nu katrs uzskata par krīzi un cik plaši vai šauri uz to raugās. Vārdu „krīze” jāizmanto uzmanīgi un obligāti jādefinē, kas īsti ar to domāts.

Ja par krīzi runā no uzņēmēju viedokļa, kā par strauju ienākumu samazināšanos ar negatīviem peļņas rādītājiem, tad mūsu nozarē šī krīze beidzās jau 2009. gada sākumā. Un pēdējie gadi mums patiesībā bijuši ļoti labi. Valsts raugās uz krīzi no nodokļu ieņēmumu masas viedokļa, un šai ziņā valstij krīze arī ir beigusies. Toties, ja runā par krīzi, ka cilvēkiem kritusies pirktspēja, tad tā joprojām turpinās.

Kādi ir LKF nākotnes plāni?

Viens no nozares stūrakmeņiem ir ilgtspējīga lietkoksnas pieejamība, kas bija, ir un būs LKF prioritāro uzdevumu augšgalā.

Mēs noteikti turpināsim strādāt arī pie uzņēmējdarbības vides uzlabošanas Latvijā. Piemēram, nodokļu politikā joprojām ir daudz ko darīt. Te es nerunāšu tikai par visu tautsaimniecību skarošām lietām, piemēram, ka darbaspēka nodoklis ir pārāk augsts un būtu jāsamazina. Mums ir arī specifiski nozares nodokļi, piemēram, iedzīvotāju ienākuma nodoklis, kas jāmaksā privātajam meža īpašniekam kā fiziskai personai, kad viņš pārdod mežu, cirsma vai nocirstu koku. Šobrīd šis nodoklis ir noteikts saprātīgā līmenī, un, manuprāt, ir ļoti svarīgi šo situāciju nesabojāt. Tāpat arī ar malkas tirgu. Svarīgi malkai saglabāt pazemināto PVN, ja vien valsts vispār vēlas, lai kāds nodoklis par malku kādreiz tiktu samaksāts - malka ir ļoti likvīds sortiments, kuram izsekot līdzī kontrolējošām iestādēm ir gandrīz neiespējami. Tāpēc ir sva-



rīgi tādās vietās radīt vai saglabāt saprātīgus nodokļus, kad cilvēks gatavs tos maksāt tikai tāpēc vien, lai būtu mierīgs naktsmiers. Bet, ja šie nodokļi būs pārāk augsti, tad naktsmiers attiecīgi tiks ziedots apmaiņai pret finansiāliem labumiem.

Šobrīd viens no svarīgākajiem jautājumiem ir sabalansēt elektrības gala cenu ar tautsaimniecības iespējām. Kā zināms, elektrības cena sastāv no trim komponentēm, no kurām tikai viena izmaksu ziņā ir līdzvērtīga mūsu konkurentiem citās valstīs. Loģiski, ka par sadales tīkliem mums nāksies maksāt vairāk, jo Latvijas teritorija ir salīdzinoši mazapdzīvota. Tomēr vislielāko apdraudējumu konkurētspējai šobrīd rada obligātā iepirkuma komponente (OIK). Sliktākajā scenārijā tas ne tikai var apstādināt rūpniecības attīstību, bet pat izraisīt ražotņu pārcelšanu uz citām valstīm. Ir svarīgi panākt, ka valdība ar valsts budžeta līdzekļiem uzņemas atbildību par pagātnē pieļautajām kļūdām.

Vidējā termiņā viens no lielākajiem izaicinājumiem ir nozares uzņēmumu produktivitātes celšana, nodrošinoties, lai gaidāmais algu pieaugums neiznīcinātu mūsu konkurētspēju. Šis virziens vienlaikus mums liek milzīgu uzmanību veltīt darbaspēka izglītošanai, jo produktivitātes celšana nav iespējama, nodarbinot neatbilstoši kvalificētu darbaspēku.

Mūsu neatliekamo uzdevumu sarakstā svarīgu vietu ieņem koksnes tālākapstrādes attīstīšana. Šobrīd absolūti lielāko kokrūpniecības eksporta ieņēmumu daļu veido augstas kvalitātes pirmāpstrādes produkti, un mūsu mērķis ir kļūt tikpat ražīgiem arī koksnes tālākapstrādē, būtiski vairojot nozares ģenerēto ienākumu.

Tāpat strādāsim arī pie tiesiskās vides un specifiskās likumdošanas sakārtošanas, kas pamatā skar tieši mūsu nozares jautājumus. Tas gan pārsvarā attiecas nevis uz rūpniecību, bet gan uz meža īpašniekiem. Ņemot vērā to, ka viņi ir mūsu galvenie resursu piegādātāji, mums jāzina, kā viņi jūtas un vai viņiem nepamatoti neierobežo resursu izstrādes iespējas. Tas viennozīmīgi ir viens no tiem darbiem, ko mēs esam darījuši un darīsim arī turpmāk. Darāmo darbu sarakstu varētu turpināt, tomēr arī šim žurnālam ir ierobežots lappušu skaits.

Jūsu kompetencē ir ārkārtīgi daudzi un plaši jautājumi. Vai varat īsi raksturot, kas tad ir LKF?

Klasiskais teiciens vēsta – kur divi latvieši, tur trīs partijas. Raugoties uz manis pārstāvēto nozari, nezinātājam var rasties līdzīgs priekšstats – kādēļ pastāv veselas septiņas vēra ņemamas uzņēmējus apvienojošas asociācijas. Atšķirībā no klasiskā latviešu teiciena, meža nozarē šīs asociācijas ir ne tikai spējušas vienoties par sadarbību, bet arī ir apvienojušās Latvijas Kokrūpniecības federācijā. Katra asociācija pārstāv konkrētas apakšnozares intereses. Piemēram, mēbeļu ražotāji veido asociāciju *Latvijas mēbeles*, savukārt mežizstrādātāji veido savu asociāciju. Lai arī LKF savos pirmsākumos bija vairāk tāds kā apaļais galds, pie kura rast kopējo nozares pozīciju, šobrīd federācijas birojs jau vairāk ir uztverams kā vieta, kur tiek apkopota un analizēta nozarei svarīga informācija, un kā atpazīstamākais nozares lobists. Ar prieku varu teikt, ka līdzīgu struktūru spējuši radīt arī meža īpašnieki, kuru intereses pārstāv Latvijas Meža īpašnieku biedrība, kas ir

LKF stratēģiskais partneris.

Protams vienmēr var mēģināt apgalvot, ka šīs organizācijas uzurpē sev pārāk lielas tiesības, jo ne jau simtprocentīgi visi kokrūpniecības uzņēmumi ir kādas asociācijas biedri un ne visi mežu īpašnieki ir LMIB biedri. Tomēr uzņēmumi, kuri ir LKF apvienoto asociāciju biedri, veido krietni vairāk nekā pusi no nozares apgrozījuma, nemaz nerunājot par eksportu. Savukārt LMIB biedri apsaimnieko vairāk nekā pusi no Latvijas meža platībām. Demokrātijas apstākļos tas ir vairāk nekā pietiekami.

Ko Jūs varētu teikt saistībā ar nesen plaši izskanējušo stāstu par jaunās Latvijas Nacionālās bibliotēkas ēkas grīdu no Kanādas kļavas?

Tas, ka mūsu Gaismas pils grīdas būs no tādas koksnes, kas Lat-

konstrukciju ēkas ar astoņiem stāviem, tur viņi to uztver kā pašsaprotamu lietu. Kā tikai viņi atgriežas Latvijā, tā atkal sāk prātot, vai no koka vispār kaut ko augstāku par 3-4 stāviem maz var uzbūvēt. Šis mīts mums aktīvi jāiznīcina pašos pamatos.

Ļoti ceru, ka mēs kā nozare paši varētu realizēt vairākus projektus, kas kalpotu kā pozitīvi piemēri modernajai koksnes būvniecībai. Īstenībā daļa no šādiem piemēriem radīta jau agrāk. Ja mēs aizbraucam uz Ventspili un paskatāmies uz SIA *Arbo* vai SIA *Dendrolight* ēkām, varam redzēt spilgtus piemērus, kā apdarināt ar koku rūpnieciskās ēkas. Rēzeknē, SIA *Verems* rūpnīcā, mēs varam uzskatāmi redzēt, cik lielus laidumus var iztaisīt koka sijām. Pats uzņēmējs atceras, ka bijis ļoti laimīgs, ka izvēlēties koksnes būvniecības risinājumu. Kad tika būvēta šī rūpnīca, vienā brīdī sagāzās celtniecības tehnika un salauza vienu koka siju. No vienas

Mums ir nedaudz ambiciozs plāns – popularizēt Latvijā moderno koksnes būvniecību. Manuprāt, viens no iemesliem, kāpēc Latvijā mūsdienās būvē tik maz koka ēku, nav tik daudz gribas trūkums vai izmaksas. Domāju, tas vairāk ir tāpēc, ka cilvēki vienkārši netic, ka no koka var uzbūvēt ko vairāk nekā dzīvojamo ēku. Šis mīts mums aktīvi jāiznīcina pašos pamatos.

vijā nav sastopama, nav ne patriotiski, ne saimnieciski izdevīgi, ne arī atbilstoši likumam. Tomēr es to jau sāku uztvert kā dārgu mācības maksu gan Kultūras ministrijai, gan arī visiem valsts un pašvaldības pasūtījumu veicējiem. Proti, vienalga, vai tas turpmāk būs aiz piesargāšanās no publiskā nosodījuma, vai aiz atskārsmes, ka Latvijā primāri būtu jāizmanto Latvijas produkts, valsts un pašvaldību iepirkumu veicēji turpmāk divreiz apdomāsies, vai ir vērts noniecināt vietējos. Jāatzīmē, ka Kultūras ministrija ir guvusi mācību un šobrīd mēs redzam patiesu vēlmi sadarboties, lai šādas kļūdas un muļķības neatkārtotos.

Pietiks par problēmām. Ko vēl jūs labprāt vēlētos panākt saistībā ar koku?

Mums ir tāds nedaudz ambiciozs plāns – popularizēt Latvijā moderno koksnes būvniecību. Manuprāt, viens no iemesliem, kāpēc Latvijā mūsdienās būvē tik maz koka ēku, nav tik daudz gribas trūkums vai izmaksas. Domāju, tas vairāk ir tāpēc, ka cilvēki vienkārši netic, ka no koka var uzbūvēt ko vairāk nekā dzīvojamo ēku. Tas nekas, ka mūsējie brauc uz Norvēģiju un Austriju un redz tur vairākus desmitus metru garus koka tiltus vai koka

puses, skan likumsakarīgi – salauza koka siju. Taču no otras – iedomājieties, ja tā būtu liela, savstarpēji savienota metāla konstrukcija. Tur būtu nevis salauzta tikai viena sija, bet gan sabojāta visa metāla konstrukcija. Tās būtu pavisam citas izmaksas nekā vienkārši atvest citu koka siju un to nomainīt. Ir arī citi lielāki vai mazāki veiksmīgi koksnes būvniecības projekti, taču tie vairāk atrodas reģionos, kur cilvēki tiem vai nu pievērš mazāk uzmanības, vai neredz vispār. Tai pašā SIA *Verems* rūpnīcā no ārpuses jau arī neredz, kā tā būvēta no iekšpusēs.

Rīgā ir ļoti labi piemēri tam, kā tiek atjaunota vecā koka apbūve. Bet tas nerada pārlicību, ka tā var būvēt arī šodien. Tāpēc mums pašiem redzamākās vietās jārada modernās koksnes būvniecības piemēri. Protams, tam jābūt saimnieciski loģiski pamatotam. Rīgā būtu pilnīgi iespējams uzbūvēt koka konstrukciju debesskrāpi, taču rodas jautājums, kas to debesskrāpi piepildīs. Kad sabiedrībā iesaņķosies ticība šādām lietām, tad, iespējams, Rīgā varētu parādīties arī koka debesskrāpi. Par šo tēmu ir runāts ar somiem, un viņi paši ir izteikušies, ka viņi vairāk tic, ka pirmais koka debesskrāpis būs Rīgā, nevis Helsinkos. Somi ir vēl konservatīvāki par mums, neskatoties uz to, ka daudzās jomās viņi

mums ir tālu priekšā. Tai pašā laikā nozarei ir pilnīgi pa spēkam radīt mazākas biroju ēkas, kuras šā vai tā ir vajadzīgas, bet tai pašā laikā tās varētu kalpot par piemēriem modernajai koksnes būvniecībai.

Vai arī valsts un pašvaldība koksnes būvniecības ziņā varētu spēlēt kādu lomu?

Straujam Latvijas iedzīvotāju pirkspējas pieaugumam tuvākajā nākotnē es neticu. Taču es zinu, ka tai pašā laikā no Eiropas tiks saņemta milzīga nauda, kas tiks tērēta pilsētvides uzlabošanai. Ja nemaldos, nākamajos septiņos gados pilsētvides uzlabošanā ieplūdis vairāki simti miljonu eiro. Un, ja mēs kaut nelielu daļu no šīs naudas novirzītu koksnes produktu izmantošanai pilsētvidē, tas mums dotu daudzas pozitīvas lietas. Vienalga, vai mēs būvētu parku tiltiņus, pašvaldību mājas, mūzikas skolas vai ko citu. Tas ļautu virknei pasūtītāju ietaupīt un noteikti veicinātu vietējo tautsaimniecību. Būtu vairāk nodokļu, tiktu radītas jaunas darba vietas un nebūtu vairs jāmaksā tik daudz bezdarbnieku pabalstu. Valsts no šīs Eiropas naudas gūtu daudz lielāku labumu, un arī jaunie uzņēmēji varētu uzkrāt spēkus un ar stabilākiem pamatiem ieiet eksporta tirgos. Jo bagātāki būs uzņēmumi, jo labāki dzīves apstākļi būs to darbiniekiem un jo augstāka būs viņu pirkspēja. Pienāks brīdis, kad darbinieki varēs atļauties būvēt sev privātmājas. Ja viņi zinās, ka no koka konstrukcijām ir uzbūvējuši mūzikas skolu, viņi apsvērs koku kā labāko alternatīvu, no kā veidot arī savu dzīvesvietu.

Kādi tad būtu reāli iemesli, kāpēc dzīvesvietai izvēlēties koku?

Šobrīd interesantu projektu veido Latvijas Universitāte (LU). Viņi LU botāniskajā dārzā ir samontējuši vairākas vienāda tipa ēkas no dažādiem būvmateriāliem un veic tajās dzīves vides kvalitātes mērījumus. Un tur ļoti spilgti izpaudās tas, ka celtnieki nav muļķi. Varat divreiz minēt, kuru ēku viņi izvēlējās kā savu pagaidu mitekli brīdī, kad sāka realizēt šo projektu. Šī iemesla dēļ koka ēka tika nodota pati pēdējā. Ēkās no citiem materiāliem celtnieki nez kāpēc ievākties nevēlējās.

Kad tu ieej šajā koka paraugēkā, tev pārņem tāda patīkama sajūta. Ne tikai tāpēc, ka tur smaržo, bet arī temperatūras, mitruma pakāpes un citu lietu iespaidā. Turpretī, kad tu ieej paraugēkā no viena cita materiāla, tev gribas no tās mukt ārā. No šiem piemēriem cilvēki var saprast, kādās ēkās viņi paši gribēs dzīvot. Nenoliedzami, arī citiem materiāliem ir savi pielietojumi, kuros tie pārspēj koku, bet šobrīd koksnes būvmateriāli lielākās daļas Latvijas iedzīvotāju apziņā ir nepelnīti zemu novērtēti.

Daudzas lietas latviešu izpratnē ir pārprastas. Mēs vēlamies spozas, spīdīgas un glancētas lietas. Tādā ziņā koks pēc kāda laika tiešām prasīs lielākas rūpes nekā plastmasa, sevišķi tad, ja tas būs noēvelēts, nokrāsots un izmantots mājas ārējā apdarē dienvidu pusē. Tai pašā laikā austrieši un vācieši Alpu reģionos savā modernajā koksnes būvniecībā domā savādāk. Tāpat arī latviešu zemnieki – vai kāds ir redzējis, ka latviešu zemnieks savam šķūnim mēģina dēļus ēvelēt un pēc tam vēl krāsot?

Man liekas, ka īstenībā mums visiem rodas pozitīvas asociācijas ar šīm sudrabpelēkajām lauku koka ēkām. Protams, es neaicinu, lai cilvēki dzīvotu šķūņos. Taču šo pieredzi no šķūņiem var pārnest uz to, kādai jābūt ēku ārējai apdarei. Modernos dizaina

risinājumos tāda pieceja ļoti labi saskan un iederas, un pie tam neprasa nekādas lielās pūles kopšanā. Tev pietiek tikai samierināties, ka koks pēc kāda laika būs sudrabpelēks, un tajā brīdī tev no pleciem noveļas vesels vezums pūļu. Un pašlaik tas ir moderni. Šobrīd Eiropā saistībā ar šo sudrabpelēko koku notiek vesels bizness. Tiek meklētas vecās sudrabpelēkās ēkas un dēļi no tām tiek izmantoti, lai radītu ārkārtīgi plānu dēlīti, praktiski finierskaidu, ar ko finierēt mēbeles, durvis un visu pārējo. Tādā veidā šī vide tiek radīta ne tikai eksterjerā, bet arī interjerā. Tas, protams, ir gaumes jautājums, vai tādas lietas patīk vai ne.

Ja runā par latviešu gaumes izpratni, es neko nepārmetu, man arī patīk redzēt koka logu ārpusē fasādes krāsā, bet iekšpusē lakotu. Bet patiesībā tas koka logu sadārdzina. Un vai tas nav dīvaini, ka, izvēloties plastmasas logus, mums ir vienalga, kā tas izskatīsies no iekšpuses vai ārpusē? Taču, kad mēs apsveram likt koka logu, tad tikai divkrāsainu. Protams, tajā brīdī mēs redzam, ka koka logs patiešām maksā dārgāk nekā plastmasas logs, un nosakām – nē, koka logu mēs nevaram atļauties. Līdzīgi ir arī ar koka ēkām. Protams, klasiskās apaļkoku ēkas ir ļoti majestātiskas un skaistas. Taču šādas ēkas ir jāmīl, jo koks, ēkai sēžoties, vēl ilgi atgādinās par sevi, un māja ar tevi *runāsies*. Ja tu zini, ka tas tā būs, un tas tev netraucē, tad klasiska apaļkoku ēka ir lieliska izvēle. Toties, ja tu gribi ekoloģisku vidi, bet tai pašā laikā absolūti mākslīgu komfortu, tad tādu ēku labāk neizvēlies. Alternatīva ir kaut vai līmētās frēzbaļķu mājas. Ja tu būvē māju no jebkura cita materiāla, tad vislielākais darbs un nauda tev aiziet ne tik daudz, lai uzbūvētu mājas sienas, cik iekšējiem apdares darbiem. Savukārt frēzētās guļbaļķu ēkās daudzus gadus var mierīgi dzīvot tāpat ar šīm koka sienām, kas ir skaistas un elegantas. Protams, tas atkal ir gaumes jautājums, cik ātri tas viss tev var apnikt un tu gribēsi kaut ko baltu un plakanu. Jebkurā gadījumā pirmajā laikā koksnes celtnē ir lieliska alternatīva, kas ļauj sasniegt savu mērķi daudz lētāk. Un mājas kalpošanas ilguma ziņā tāpat. Tāpēc ir svarīgi raudzīties uz koku kā tādu. Tas mums, latviešiem, kā tautai vēl jāmacās.

Jūsu nozarei tagad taču ir pašai sava izstāde.

Jā, mēs vēlamies par savu nozari izglītēt sabiedrību, tāpēc Mežaparka Lielās estrādes telpās tagad darbojas meža un kokrūpniecības izstāde *Iepazīsties – koks!* Tas ir ļoti veiksmīgs kopprojekts, kurā sadarbojas meža īpašnieki, kokrūpnieki, Zemkopības ministrija, meža zinātnieki, mācību iestādes un Rīgas dome. Lielās estrādes otrajā pusē plašās telpās darbojas visnotaļ izsmēloša izstāde par mežrūpniecību un kokrūpniecību. Tā ir ļoti interesanta daudzos aspektos. Pirmkārt, tā ir stāstāmā izstāde. Ja tai izskrien cauri pats uz savu galvu, tad tās vērtība ir diezgan maza. Izstādes vērtība slēpjas tajā, ka zinošs gids populārzinātniski, stāstot par nozari, izmanto izstādes eksponātus kā uzskates līdzekļus. Latvijā nav daudz tādu piemēru, ka rūpniecības nozare mēģinājusi runāt ar plašāku sabiedrību un izskaidrot par sevi. Izstādi jau ir apmeklējuši vairāk nekā 10 000 cilvēku, no kuriem absolūts vairākums nekādi nebija saistīts ar meža nozari. Manu apgalvojumu, ka šis ir populārzinātnisks stāsts, apliecina fakts, ka vairāki bērnodārzi uz izstādi ir veduši vairākas grupiņas, jo arī tik maziem bērniem atbilstoša gida pavadībā ir izstādē ļoti interesanti. Izstāde Mežaparkā būs atvērta visu 2013. gadu, tāpēc aicinu visus lasītājus atnākt uz izstādi un iepazīties ar meža nozari! **BP**

A woman with long, wavy brown hair is wearing a dark blue, sleeveless, pleated dress with a thin black belt. She is looking down and to the right. In the background, a large, black, polished leather dress shoe is shown from a top-down perspective. The background is dark with some light flares.

Īsta elegance ir patiesi
neatvairāma.

LLOYD

GERMANY

Latvijā: JAUNS! Rīga | Tirdzniecības centrs GALERIJA CENTRS | Audēju iela 16
Rīga | Tirdzniecības centrs SPICE | Lielirbes iela 29
Rīga | Tirdzniecības centrs DOMINA | Ieriķu iela 3

www.lloyd.de

uzņēmums, kurā ir prieks strādāt!

Darbiņš man prieku deva,
Pilnu klēti labības
(Latviešu tautasdziesma)

Vai atceraties savu pirmo darbadienu? Prieks un satraukums, ierodoties jaunā kolektīvā, draudzīgie un izpalīdzīgie kolēģi, vēl nesaprotamā valoda un neskaidrie darba pienākumi. Cēli mērķi, lieli izaicinājumi. Un ja par to visu vēl arī algu maksā...

Varbūt atceraties arī kādu dienu, kas bija jūsu pēdējā darbadiena uzņēmumā? Ja neesat mainījuši darbavietu, varbūt iedomājāties kādu savu kolēģi? Kāda bija šī diena - ar pateicības vārdiem un sirsnīgām skumjām? Vai varbūt ar maskētu prieku vai dziļu atvieglojumu? Vai varbūt tā bija gluži parasta diena, kurā kā jau katru dienu cilvēki nāk un iet?

Katrs darbinieks laiku pa laikam uzdod sev jautājumu – kad ir īstais laiks palikt un kad ir īstais laiks doties prom. Un bieži vien atalgojuma jautājums šajās pārdomās nebūt nav svarīgākais. Arī katrs vadītājs mazliet baidās no dienas, kad darbinieks paziņos

par savu lēmumu doties prom. Bažas ir pamatotas, jo tas nozīmē pārrāvumu ikdienas darbībā un zināmu laiku neērtību. Un algas pielikums nebūt nav tas brīnumlīdzeklis, kas ļautu darbinieku pieturēt vēl uz kādu laiku.

Vadītāji sāk domāt par lojalitātes programmām un dažādiem pasākumiem, kas palīdzētu noturēt darbiniekus. Bet vai tiešām ar darbinieku lojalitāti var kaut ko izdarīt? Vai tomēr lojalitātes līmenis ir sekas tam, kas ir vai nav uzņēmumā izdarīts? Sekas tam, vai jums ir labs bizness vai ne?

Vai jums ir uzņēmums, kurā darbiniekiem ir prieks strādāt?



Aizej un apskaties pats savām acīm!

Genchi Genbutsu

(no japāņu valodas – Aizej un apskaties!)

Skolā mums mācīja rakstīt, rēķināt, runāt, risināt uzdevumus un meklēt pareizās atbildes. Arī tagad savā biznesā mēs kaut ko rakstām, rēķinām un meklējam pareizās atbildes. Vadības pārskati, diagrammas, pētījumi, atskaites un statistikas rādītāji – tajā visā mēs meklējam apstiprinājumu tam, ka esam labs uzņēmums un esam pieņēmuši pareizos lēmumus.

Japāņi daudzus savos uzņēmumos ir ieviesuši kultūru un metožu kopumu, ko pārējā pasaule pazīst kā *Lean*. Sākotnēji šie principi tika īstenoti ražošanas uzņēmumos, lai nodrošinātu augstu kvalitāti un efektivitāti. Laika gaitā daudzus no *Lean* principiem pārņēmuši arī pakalpojumu un tirdzniecības uzņēmumi visā pasaulē. Viens no *Lean* principiem skan šādi: „Lai pilnībā izprastu situāciju, aizej un apskati to pats savām acīm!”.

Desmit gadus es kopā ar starptautisku vadības komandu nostrā-

dāju lielā uzņēmumā, kurā strādā vairāki tūkstoši darbinieku un budžets mērāms simtos miljonu latu. Reizi nedēļā notika vadības sanāksmes, kurās mēs gan izskatījām mēneša darbības rezultātus, gan pieņēmām lēmumus par investīcijām, izmaiņām organizācijā un budžetos. Dažas sanāksmes bija vienkāršas un mierīgas, bet citās raisījās spraigas diskusijas par sarežģītiem lēmumiem.

Vienā no sanāksmēm bija jālemj par jaunu pakalpojumu, kam bija sagaidāma liela ietekme gan uz kontaktu centra dar-

Māris Millers

Kopš 2006. gada vada savu vadības pakalpojumu un konsultāciju uzņēmumu SIA MM Studija. Pasniedzējs SIA Ko-mercizglītības centrs vadītāju profesionālās pilnveides programmās *Biznesa klase* un *Biznesa meistarklase*. Ieguvis fizika-elektronika grādu Latvijas Universitātē un studējis telekomunikāciju menedžmentu Lielbritānijā. 10 gadus strādājis kopā ar starptautisku vadības komandu uzņēmumā *Lattelecom*. Ieguvis MBA grādu un ir pasniedzējs RTU Latvijas-Norvēģijas maģistra studiju programmā *Inovācijas un uzņēmējdarbība*. 2012. gadā izveidojis viedtālrunu aplikāciju uzņēmumu SIA *DriveWiz*.

bību, gan pārdevējiem un tehnisko dienestu. Līdz ar to diskusijas un strīdi sanāksmju zālē sāta augstu vilni. Taču, pirms pieņemt galīgo lēmumu, mēs nolēmām sarīkot izbraukumu uz zvanu centru. Desmit uzņēmuma direktori gandrīz divas stundas sēdēja blakus zvanu centra operatoriem, klausījās sarunas ar klientiem un runājās ar darbiniekiem. Tika pārrunāts tas, par ko klienti zvina, tas, kā operatori ar viņiem strādā, kāda ir darba vide un kādas ir emocijas telefona vada abos galos.

Pēc tam turpat zvanu centra apspriežu telpā notika vadības sanāksme par jauno pakalpojumu. Un tā jau bija pavisam cita saruna ar citu izpratni un citiem argumentiem. Rezultātā pieņemtajiem lēmumiem bija pavisam cits svars un kvalitāte. Un bija nopelnīts arī darbinieku respekts.

Lai pilnībā izprastu situāciju, aizej un apskati to pats savām acīm!

Nesadali dālderī sīknaudā!

Labāk zīle rokā nekā mednis kokā

(Latviešu sakāmvārds)

Mūsu vecāki un senči ir audzinājuši mums turēties pie savām saknēm, savas vēstures un savas zemes. Viņi audzinājuši arī pieticību. Tā ir laba un vērtīga mācība, un paldies mūsu senčiem par to!

Taču 21. gadsimta biznesā pārlicka turēšanās pie sava pagasta, pilsētas vai pat savas valsts var būt bīstama. Mūsu Latvija ar saviem 2 miljoniem iedzīvotāju ir neliels tirgus ar ierobežotu cilvēku skaitu un ierobežotu pirkatspēju. Uzņēmēji, kuri ieliek savu sirdi, dvēseli un prātu lieliskā idejā, bet vēlas to attīstīt tikai lokāli, vienā pilsētā vai pat tikai vienā valstī, riskē saskarties ar problēmu, ka tirgus būs par mazu, izmaksas par lielu un peļņa būs nepietiekama. Pat ja ideja ir lieliska, tāds bizness var būt riskants vai pat neiespējams. Bet lēmums iziet ārpus vienas pilsētas vai vienas valsts robežām prasa drosmi un noteiktas prasmes.

Kādā uzņēmēju pieredzes apmaiņas pasākumā tika runāts, kā biznesa idejas vērtē Amerikas rietumkrasta investori. Ikvienā projektā viņi analizē trīs lietas – vai ideja ir laba, vai tirgus ir pietiekams un vai komanda ir apņēmīga. Un labas idejas bez žēlastības tiek noraidītas, ja tām ir nepietiekams biznesa potenciāls. Un vēl jo vairāk, ja tās piedāvā cilvēki bez dzirksts acīs.

Esmu redzējis lieliskas idejas, kuras prezentē lieliskas komandas, taču tās sāk un tā arī paliek ar „zili rokā”. Plāni ir tik piesardzīgi un pieticīgi, ka ikviens mednis jau drīz būs tālu un prom...

Ir jāmācās un jātrenē drosmē, apņēmība un intuīcija, lai savām LIELiskajām idejām un LIELiskajām komandām varētu izvēlēties un iekarot pietiekami LIELU tirgu. Tikai tad šīs idejas varētu kļūt par lieliskiem un veiksmīgiem biznesa projektiem. Un tādiem projektiem būtu daudz vieglāk atrast gan finansējumu, gan atbalstu, kad tāds ir nepieciešams. Arī darbiniekiem būtu interesanti strādāt uzņēmumā, kam ir lieli mērķi un lieli izaicinājumi. Lieliem projektiem ir lielāks risks? Iespējams! Bet vai, bakstoties ar sikumiem, šauboties un nikuļojot, risks būs mazāks?

Runā ar cilvēkiem!

Dziedi, kaut vai aiz bailēm -

Tavējie sapratīs!

(Viktors Kalniņš)

Pirms vairākiem gadiem biju liecinieks nozīmīgam notikumam Latvijas tirgū, kad apvienojās divi spēcīgi uzņēmumi, kuri strādāja saistītās nozarēs. Katrs uzņēmums bija ar kaut ko izcils. Abos

uzņēmumos strādāja savas jomas labākie profesionāļi. Katram uzņēmumam bija nopietna klientu bāze un nozīmīgi projekti. Darījums tika gatavots vairākus mēnešus, ievērojot piesardzību un konfidencialitāti, un paziņojums par uzņēmumu apvienošanos parādījās kā patiešs pārsteigums. Nozares eksperti šo darījumu komentēja kā gada notikumu ar spožu nākotni.

Taču pēc abu uzņēmumu vadības preses konferencēm, žilbinošajiem paziņojumiem presē un uzrunām darbinieku kopsapulcēs iestājās pauze. Darbiniekiem tika teikts, ka vadība vēl plāno konkrētus nākamso soļus, un lēmumi tiks paziņoti tad, kad tie tiks pieņemti. Par darbiniekiem parūpēsies. Un tā vairākas nedēļas un pat dažus mēnešus.

Darbs bija, algas cilvēkiem maksāja, taču īstas skaidrības par notiekošo un par nākotni – par katra paša nākotni - nebija. Sākās dažādas baumas abos uzņēmumos, bažīgas sarunas koridoros, smēķētavās un kafijas telpās. Drīz parādījās arī vilinoši vai vismaz skaidri darba piedāvājumi no citiem uzņēmumiem, kurus daudzi speciālisti labprāt arī pieņēma. Rezultātā daudzsološais darījums pāris mēnešu laikā kļuva par nervozu un haotisku projektu. Arī šodien uzņēmums turpina darbību un ir nozares *topā*, taču sajās atskaņas par neveiksmīgo darījumu joprojām nav norimušas.

Ar uzņēmuma darbiniekiem ir tāpat kā ar maziem bērniem – viņiem vajag uzmanību, ar viņiem vajag runāt, ar viņiem vajag pavadīt laiku. Un ne vienmēr vajag teikt tikai labus un uzmundrinošus vārdus, ne vienmēr visu vajag atļaut vai izskaidrot. Bet vajag runāt, runāt pietiekami daudz, runāt saprotami un vēl svarīgāk – arī ieklausīties!

Viens nav karotājs!

Ja cilvēks ir viens, tad viņš ir kā piens.

Un agri vai vēlu tas saskābst.

(Guntars Račs)

Cilvēks viens pats daudz nespēj. Neatkarīgi no prasmēm vai talantiem viena cilvēka spējas vienmēr būs ierobežotas. Katram cilvēkam ir savi talanti un prasmes un tiem blakus ir arī savi trūkumi. Lai īstenotu jebkādu biznesa ideju, ir nepieciešamas dažādas prasmes un dažādi talanti, un katrā ziņā ir vajadzīgas lielākas spējas nekā tās, kādas var būt vienam cilvēkam. Tieši šī iemesla dēļ investori uzmanīgi skatās, kāda ir komanda, kas piedāvā projektu. Un ticība komandai bieži vien tiek vērtēta augstāk nekā pati biznesa ideja vai tās tirgus potenciāls.

Pat pēc sava temperamenta un rakstura īpašībām cilvēki ir dažādi. Viens ir lielisks ideju ģenerators, cits ir prasmīgs problēmu risinātājs, bet trešais - centīgs uzturētājs. Taču, ja cilvēkam tiek iedots viens talants, tad cita prasme bieži tiek atņemta. Tāpēc arī labi pārdevēji ir labi pārdevēji, bet ne rūpīgi kārtības uzturētāji. Labākie projektu vadītāji ne vienmēr ir paši savu projektu ideju autori. Projektu vadītājam arī negribas vēl un vēlreiz atgriezties pie saviem iepriekšējiem projektiem, jo viņu interesē arvien jauni izaicinājumi un jauni projekti. Tāpēc arī projekti ir jāisteno komandās, kurās viens ir idejas autors, otrs - projekta virzītājs, cits - rūpīgs analītiķis un padomdevējs, un vēl kāds parūpēsies par kārtību arī pēc projekta beigām.

Vajag iemācīties un prast dalīties – gan nospraužot mērķus, gan dalot darbus, gan dalot balvas par paveikto. Viens nav karotājs. Bet ja karotājs patiešām būs viens, tad viņam nebūs ar ko kopā nosvinēt uzvaru.

Ļauj cilvēkiem iet!

Ja tev ir jāiet – ej!

Lai zvaigznes tev vai deguns ceļu rāda!

(Ojārs Vācietis)

Dabā viss notiek cikliski – puķes uzzied un novīst, sniegs uzsnieg un nokūst. Arī cilvēki uzņēmumos nāk un iet, un tas ir dabiski. 14 gadus esmu bijis saistīts ar vienu uzņēmumu. Sāku strādāt tajā kā inženieris, pēc tam kā projektu vadītājs, bet visbeidzot kopā ar uzņēmuma vadības komandu strādāju pie organizācijas izmaiņām un biznesa attīstības. Katrs gads deva jaunu pieredzi un zināšanas, katrs jauns projekts bija interesants izaicinājums un deva gandarījumu par paveikto. Taču bieži uzdevu sev arī jautājumus – vai lepoties ar to, ka *padsmī* gadus strādāju vienā uzņēmumā, vai arī bažīties par to? Vai tas, ko es daru šajā vietā, būtu tikpat labi un vērtīgi arī citos uzņēmumos? Ja man būtu kaut kas jāmaina savā dzīvē, vai es to spētu tagad un vai es to spētu arī pēc pieciem vai desmit gadiem?

Un pienāca diena, kad pieņēmu sev būtisku lēmumu – pabeigt iesāktos projektus, nodot lietas kolēģiem, sākt veidot savu biznesu un strādāt citos projektos ar citiem klientiem. Šis lēmums bija grūts, jo tas prasīja mainīt vidi, cilvēkus un darba stilu, mainīt zināmu stabilitāti un skaidrību pret ko jaunu un nezināmu. Mana pēdējā darba diena šajā uzņēmumā bija pilna prieka par kopā paveikto, sirsnīgu skumju, cerību un laba vēlējumu.

Gandrīz ikvienam pienāk laiks, kad ir vēlēšanās un vajadzība kaut ko mainīt savā dzīvē – darbu, vietu, vidi vai mērķus. Un tas ir tikai dabiski. Dzīvesveida un karjeras speciālisti iesaka cilvēkiem ik pēc trim, pieciem vai septiņiem gadiem kaut ko būtiski mainīt savā dzīvē. Līdz ar to gandrīz katrs darbinieks agri vai vēlu paziņos par savu lēmumu mainīt darbavietu. Ir jauki, ja mēs kādu laiku varam iet pa vienu ceļu. Bet pienāk laiks, kad ceļi šķiras.

Nevajag pārlietu censties noturēt cilvēkus, ja viņiem ir vajadzīgas pārmaiņas. Un nevajag šīs pārmaiņas uzreiz uztvert personiski. Mēs visi esam brīvi cilvēki, un strādāt kopā ir mūsu brīva izvēle. Protams, vajag pārrunāt par iemesliem, kāpēc cilvēks ir nolēmis mainīt darbu. Vajag parunāt par viņa mērķiem un saviem mērķiem. Varbūt ir vērts kādreiz atkal atgriezties un mērot kopā vēl kādu ceļa posmu – iespējams, citās vai pat mainītās lomās? Bet pirms tam vajag parūpēties, lai katrā darbā un katram darbiniekam būtu sagatavota pietiekama rezerve – sagatavoti aizvietotāji, saglabāta kritiskā informācija, savlaicīgi nodota svarīgākā pieredze un zināšanas. Te atkal ir nozīme komandai un darbam grupā. Kāda liela Krievijas uzņēmuma vadītājs reiz teica – man bija patiesi žēl šķirties no katra darbinieka, kurš gāja prom no mana uzņēmuma, bet ik reizi viņa vietā pie manis atnāca vēl labāks darbinieks!

Katrā projektā ir bedre!

Per aspera ad astra!

(latīņu valodā – „Caur ērkšķiem uz zvaigznēm!”)

Katrs pasākums, business un projekts parasti sākas ar zināmu optimismu, bet pirms sava mērķa sasniegšanas iziet cauri ne vienai vien bedrei – emocionālai, finansiālai un organizatoriskai. Slikti plānotiem un vāji sagatavotiem projektiem šīs bedres mēdz būt dziļas un fatālas. Bet arī labi sagatavotiem un profesionāliem projektiem ir šīs bedres. Nevienu projektu nevar uzsākt un sagatavot tik perfekti, lai ņemtu vērā visas iespējamās norises iekšējā un

ārējā vidē.

Bedres, kam iziet cauri ikviens projekts, nevajag uztvert kā savu vai kāda darbinieka vainu. Gluži otrādi – jauni apstākļi un jauna informācija ir liecība, ka cilvēki strādā un ir ieraudzījuši iepriekš nezināmas un neprognozētas lietas. Tāpēc laicīgi jāsapatavojas tiem brīžiem, kad būs bedres. Jāsanāk kopā sanāksmēs vai īsās apspriedēs, kaut vai jāapstājas koridorā, arī tad, kad viss ir kārtībā un iet savu gaitu. Tad arī problēmas un to risinājumus varēs apspriest un meklēt profesionālā atmosfērā, nevis aizvainojumu un dusmu uzplūdā.

Savos projektos, kas ir bijuši gan gadu gari, gan dažus mēnešus īsi, esmu ievērojis, ka jaunas un nopietnas ziņas parādās redzeslokā jau pēc dažām nedēļām. Mēnesi vai pusotru mēnesi pēc projekta sākuma bieži vien ir nācies pamatīgi pārskatīt sākotnējos plānus vai pieņemt jaunus lēmumus par projekta tālāko gaitu. Lai būtu gatavs šādām situācijām, savos projektos es reizi nedēļā vai vismaz pāris nedēļās paredzu vietu projekta pārskatam darba grupā vai vadības grupā. Pirmajās apspriedēs pārliecināties, ka esam sākuši darbus un esam uz pareizā ceļa. Kad pienāk laiks risināt problēmas, mēs jau esam iemācījušies konstruktīvi un profesionāli ar tām darboties. Esmu arī ievērojis, ka vēlme ekonomēt un sākt risināt problēmas tikai tad, kad tās parādīsies, nav tā ekonomiskākā pieeja.

Galu galā arī dabā viss taču notiek cikliski – puķes uzzied un novīst, sniegs uzsnieg un nokūst. Kāpēc lai mūsu projektos un mūsu uzņēmumos tas būtu citādi?

Īsa kopsavilkums

Kas jā dara, lai veidotu savu uzņēmumu par veiksmīgu uzņēmumu, kurā cilvēkiem ir prieks strādāt?

- Neiestrēgsti savā birojā, bet izej pie cilvēkiem – ražotnē, veikalā, birojā, noliktavā. Ieraugi pats savām acīm to vietu, kurā strādā tavi cilvēki. Nepaļaujies uz ziņojumiem un skati savām acīm problēmas un ikdienas situācijas. Cilvēki to novērtē!
- Uzņemies vairāk! Ja uzņēmums gadu no gada neko nemaina un neattīsta neko jaunu, tas faktiski stagnē un pamazām iznīkst. Veido savu uzņēmumu par biznesu, kas attīstās. Cilvēkiem gribas strādāt uzņēmumā ar nākotni un perspektīvu!
- Runā ar cilvēkiem par to, kas notiek, par viņu plāniem un problēmām. Runā arī tad, kad nav skaidru atbilžu un risinājumu. Cilvēki novērtē, ja viņiem izrāda uzmanību. Un, ja ar viņiem runā, cilvēki būs gatavi arī palīdzēt ar savu skatu un saviem risinājumiem.
- Cilvēki augsti vērtē brīvību – gan brīvību iet, gan brīvību palikt. Veido uzņēmumu tā, lai cilvēkiem būtu prieks strādāt. Dod viņiem iespēju iet un arī iespēju atgriezties, ja būs tāda iespēja un vēlēšanās.
- Arī biznesā viss norisinās cikliski – panākumi mijas ar neveiksmēm. Lai sagatavotos šīm pārmaiņām un tās pārvarētu, ir jāizveido atbilstoša sistēma un jāspēj saglabāt labas domas un ticību, ka problēmas tiks pārvarētas. Un tās tiks pārvarētas kopā.
- Lai ko darītu, dari to kopā ar citiem, jo viens nav karotājs!

Vai jums ir prieks strādāt jūsu uzņēmumā? **BP**



cilvēkkapitāla psiholoģiskā komponente

Cilvēks ir valsts galvenā vērtība. Vismaz tā gribētos cerēt. Tomēr cilvēks kā kapitāla kategorija visos gadījumos nav vērtība. Cilvēkam kapitāla izpratnē ir jārada virsvērtība vai pievienotā vērtība produktu, ideju, domu vai kultūras formā.

Cilvēkkapitālam jānodrošina kapitāla atdeve. Nav atdeves – nav arī efektivitātes. Ābele bez āboliem skaisti zied, bet ne vairāk. Cilvēkkapitāls ir cilvēka potenciāls, kura radīšanā visa sabiedrība iegulda naudu, laiku, attieksmi, rūpes, mīlestību un zināšanas. Narkomāns, noziedznieks, blēdis vai vienkārši slikts cilvēks ir sabiedriska brāķis - nerealizēts, izniekots, neefektīvs vai pat negatīvs kapitāls.

Ekonomikas un citu sociālo zinību teorijās darbaspēks kā sociāli ekonomiska kategorija lēnām evolucionēja un attīstījās par cilvēkresursiem un cilvēkkapitālu. Cilvēkkapitāla teorētiskās nostādnes vēl ir gana svaigas un nav apaugušas ar pētniecisku rutīnu vai dogmatismu. Varbūt kādam kapitāla pieeja attiecībā uz cilvēku šķiet neētiska, nehumāna vai merkantila. Protams, „radības kronis” var pretendēt arī uz sakrālāku vai filozofiskāku pieeju.



Tomēr kapitālisma sakne ir kapitāls. Laiks un globalizācija izvirza savas prasības, maina paradigmas, vērtību sistēmas un pasaules uzskatus. Kapitāla pieejai attiecībā uz cilvēka izpratni ir savas būtiskas priekšrocības. Tieši ar šādu pieeju var realizēt principu – dots devējam atdodas. Sabiedrības ieguldījumam personībā un personības ieguldījumam pašattīstībā ir jātiek atalgotam. Tādi ir kapitālisma spēles noteikumi.

Cilvēkkapitāls nav tikai ekonomiska kategorija. Tā ir arī **kompleksa** sociāla, antropoloģiska, vēsturiska, fizioloģiska un psiholoģiska pieeja sabiedrības un indivīda izpratnei. Cilvēkkapitāla definīcijas nevar lepoties ar vienu pieeju vai zinātnisku vienprātību. Cilvēkkapitāla izpētei izmanto vismaz četrus analīzes līmeņus: sabiedriskos (valsts), makroekonomiskos, mikroekonomiskos un individuālos.

Sabiedriskajā (valsts vai nacionālajā) līmenī cilvēkkapitāla vērtību raksturo nācijas garīgā kultūra, nācijas fiziskā veselība jeb darbaspējīgā mūža ilgums, uzkrātās zināšanas, sociālā kapitāla izmantošanas līmenis, cilvēka potenciāla realizācijas iespējas un citi faktori. Sabiedriskajā līmenī cilvēki savu potenciālu izmanto ekonomikā, kultūrā, sabiedriskajā dzīvē vai ģimenes institūta izveidē un attīstībā. Nevis cilvēkkapitāla potenciāls, bet gan tā realizācijas līmenis arī nosaka nācijas cilvēkkapitāla vērtību.

Makroekonomiskajā līmenī cilvēkkapitāls ir noteicošais ekonomiskais faktors. Bez cilvēkkapitāla nevar tikt realizētas ne tehnoloģijas, ne finanšu kapitāls. Savukārt cilvēkkapitāls var realizēties un veidot virsvērtību arī bez tehnoloģijām vai naudas. Cilvēkkapitāla izmantošanas efektivitāti vistiešākajā veidā raksturo uzņēmējdarbības aktivitāte, bezdarba līmenis un produktivitāte. Makroekonomiskajā līmenī cilvēkkapitāla realizācija ir atkarīga no sociālā kapitāla, ar ko mēs saprotam sociālo kontaktu intensitāti, sociālos tīklus, sociālās atstumtības riskus, sadarbību, uzticēšanos un drošības izjūtu.

Cilvēkkapitāla izzināšana makroekonomiskajā līmenī ir atkarīga no valstī dominējošās ekonomiskās pieejas. Līdz šim deklarētā **uz zināšanām balstītā ekonomiskā koncepcija** tā arī nav realizējusies, vismaz Latvijā noteikti ne. Cilvēkkapitāla kvalitāte ietekmē valsts ekonomisko stāvokli, lai gan tieša korelācija starp cilvēkkapitāla kvalitatīvajiem rādītājiem un valsts ekonomiskās attīstības līmeņa rādītājiem nepastāv. Ja par cilvēkkapitāla vērtības galveno pamatelementu uzskatām izglītību (zināšanas), tad esam gājuši aplamu ceļu. Latvija ar savu samērā augsto izglītības līmeni un lielo augstskolu beidzēju skaitu tā arī nav kļuvusi par inovatīvu valsti.

Radošas ekonomikas apstākļos dominē cita izpratne par cilvēkkapitāla kvalitāti – tas ir radošais potenciāls un radoša darbības vide. „...radošas ekonomikas pamatideja ir nevis zināt, kā labāk paveikt uzdevumu, bet prast izvērtēt, ko vispār ir vērts darīt.”¹ Radošas ekonomikas koncepcija mudina uz personības brīvību, emocijām, empātiju un ideju un viedokļu plurālismu, kuram Latvijas sabiedrība vēl nav gatava.

Pēdējā laikā popularitāti gust samērā jauna ekonomiskās domāšanas pieeja – laimes ekonomika (*well-being economics*). Laimes (labu izjūtu) ekonomika ir saimnieciska darbība, lai cilvēku materiālo, sociālo un psiholoģisko stāvokli sabalansētu tuvinātu laimes stāvoklim. Laimes ekonomika meklē atbildes uz šādiem jautājumiem – vai laimīgi cilvēki kļūst bagāti un vai bagāti cilvēki ir laimīgi? Ir pietiekams pamats apgalvot, ka laimīgi cilvēki drīzāk

kļūs bagāti, bet liela daļa bagāto nav laimīgi. Cilvēku nevar pabarot ar iekšzemes kopprodukta vai eksporta izaugsmes statistiku. Budžeta apjoms nenosaka konkrētā indivīda apmierinātību ar dzīvi. Dzīves kvalitāte ir palikusi ekonomisko rādītāju ēnā.

„Šis fokuss uz izaugsmi (ekonomisko, aut.) neņem vērā sociālos un psiholoģiskos pierādījumus,” – norāda ekonomists Ričards Lajārs (*Richard Layard*). „Mūsu labklājība (*well-being*) ir atkarīga no trim lietām: 1) ģimenes, 2) attiecībām, 3) gandarījuma, ko sniedz darbs un stipra sabiedrība. Daudzas politikas, kas tiek īstenotas, lai veicinātu ienākumus, nodara kaitējumu tām lietām, kas rada mūsu dzīves kvalitāti.”²

Psihologi var priecāties – cilvēku drīzāk var padarīt laimīgu viņa darbs, nekā ekonomiskās izaugsmes dinamika. Nepareizi izaugsmes akcenti novērš uzmanību no patiesi būtiskām lietām – ģimenes, bērnu audzināšanas, skolas, sabiedrības vienotības, garīgās veselības utt. Ja tam visam nepievēršam uzmanību, cilvēkkapitāls realizējas sociāli kropļās formās un cilvēki savu potenciālu realizē noziedzībā vai iznīcina atkarībās.

Mikroekonomiskajā (uzņēmumu) līmenī cilvēkkapitāla izpratne atrodas vistuvāk kapitāla sākotnējai izpratnei. Ekonomiskajā teorijā cilvēkkapitālu vērtē kā nemateriālo ražošanas resursu vai nemateriālo kapitālu. Nemateriālo kapitālu veido attiecību kapitāls, organizatoriskais kapitāls un cilvēkresursu kapitāls³. Cilvēkresursu komponentes ir personāls un tā veikspēja. Savukārt veikspēju veido darbinieku kompetences un vēlme tās izmantot (turpat). Veikspēju raksturo darbinieku zināšanas, prasmes, pieredze, fiziskā kondīcija, personīgās īpašības, vērtības un motīvi. Veikspējas attīstīšana lielākoties atrodas psiholoģijas darbības sfērā, turklāt vienlīdz svarīga ir gan individuālās, gan sociālās psiholoģijas komponente.

Darbinieka spējas realizēt savas zināšanas, prasmes un idejas lielā mērā ir atkarīgas no personīgajām īpašībām un motivācijas. Motivācija, sevišķi pašmotivācija kā stimulējošs faktors, ir cilvēkkapitāla realizācijas pamats. No sociālā viedokļa nozīmīgas ir darbinieku spējas sadarboties un iekļauties, konformisms, komunikāciju prasmes, līdera dotības un vidi veidojošā organizācijas kultūra. Tātad cilvēkkapitāla realizācijas pakāpe uzņēmumā ir atkarīga arī no sociālā kapitāla. Sociālo kapitālu veido un vada ar vadības metodēm – gan personālvadību, gan organizāciju vadību. Sociālo kapitālu uzņēmuma kontekstā var saukt arī par uzņēmuma iekšējo vidi. Darbinieku iespīlēšana instrukciju, procedūru, pārlicējas kontroles un pārprasas organizācijas kultūras šaurajā krekliņā parasti ierobežo cilvēkkapitāla potenciāla realizācijas iespējas.

Cilvēkkapitāla raksturojumā uzņēmumu līmenī būtu lietderīga arī darba ražīguma un veselības (fizisko un garīgo darbaspēju) komponentes iekļaušana. Darba ražīguma kontekstā uzmanība jāpievērš darba apstākļiem, darba organizācijai un darbinieku sadarbības efektivitātei. Darbinieku veselības faktori savukārt ietekmē darba ražīgumu, kļūdu vai neprecizitāšu skaitu, spēju ātri pieņemt lēmumus un izturēt fizisko un psiholoģisko slodzi. Cilvēkkapitāla vērtība uzņēmumā nav mērāma tikai ar darba ražīgumu, jo uzņēmuma darbības efektivitāti tieši vai netieši ietekmē arī spēja ģenerēt un realizēt idejas, kā arī spēja mācīties un nodot zināšanas.

Gerijs Bekers (*Gary Becker*), viens no cilvēkkapitāla teorijas pamatlicējiem, tiek dēvēts arī par izglītības ekonomikas pamatlicē-

Apkopojot cilvēkkapitāla analīzes teorijas uzņēmumu līmenī, varam secināt, ka:

Cilvēkkapitāls ir uzņēmuma potenciāla rādītājs, kura ekonomiskā un sociālā vērtība ir atkarīga no potenciāla realizācijas iespējām un pakāpes;

Cilvēkkapitālu veido zināšanas, prasmes, pieredze un cilvēka fiziskās, morālās un personības īpašības;

Cilvēkkapitāls apvieno darbinieka radošo, intelektuālo un kultūras kapitālu;

Sociālā kapitāla izmantošanai ir būtiska loma cilvēkkapitāla vērtības realizācijā;

Cilvēkkapitāla realizācijas būtiskākais stimulants ir pašmotivācija;

Cilvēkkapitālu var pētīt un vērtēt ar psiholoģiskām un sociālām izpētes metodēm;

Cilvēkkapitāla plānveidīga veidošana un realizācija ir svarīga vadības funkcija.

ju. Bekers uzskata, ka, investējot cilvēkos, ekonomisku labumu iegūst gan indivīdi, gan sabiedrība. Cilvēkkapitāla apzināta veidošana sākas ar to, ka indivīdi izšķiras par mācībām, profesionālu sagatavošanu vai medicīnas aprūpi, izvērtējot priekšrocības un izmaksas. Kapitālā ietilpst arī skološanās, studiju kursi, medicīnas aprūpe un personības pilnveidošanas lekcijas, jo, pēc Bekera domām, tas viss „uzlabo veselību, paaugstina ieņēmumus vai sniedz personībai gandarījumu par izglītošanos mūža garumā”.

Ja izglītību, personīgo izaugsmi un veselību uztveram kā kapitālu, tad arī lēmumi ir jāpieņem atbilstoši kapitāla teorijai. Proti, investīcijas kapitālā ir jāveic tur, kur ir iespējama augstākā atdeve. Lēmums par izglītību vai profesionālās darbības virzienu ir ilgtermiņa investīciju lēmums. Latvijā pāri par 50 % darbinieku nestrādā sevīs izvēlētajā un apgūtajā profesijā. Ja pedagogs strādā par uzņēmuma vadītāju, ekonomiski tas vēl ir attaisnojams. Turpretī, ja pedagogs strādā par veikala kasieri, tad viņa izglītībā ieguldītajiem resursiem ir ļoti zema atdeve.

Latvija sirgst nevis ar katastrofālu cilvēkkapitāla trūkumu, bet

gan ar kapitāla realizācijas un atdeves problēmām. Bezdarbs ir sliktas investīciju politikas rezultāts, tāpēc mēs, atdodam savu cilvēkkapitālu Īrijai, Anglijai vai Vācijai par grašiem. Mēs ražojam produktu eksportam, par kuru mums nemaksā. Īsti gan par to nevajadzētu pārdzīvot, jo tie ir mūsu cilvēki. Ja viņi savu kapitālu citur var realizēt labāk, tad par to būtu jāpriecājas. Latvijas konkurētspējai tas gan par labu nenāk.... **BP**

LITERATŪRA

1. Cāne R. Radošums kā mūsdienu ekonomikas attīstības priekšnoteikums. Radošo industriju pieredze. Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2008. Pieejams: www.turiba.lv/darba_tirgus-2008/.../Cane_lv.html
2. <http://www.neweconomics.org/publications/measuring-our-progress>
3. Dombrovska L. R. Cilvēkresursu kapitāla vadība. Zvaigzne ABC, Rīga, 2009. 212 lpp., 8. lpp.

darījumu pārrunu šaha galdiņš

Ja paredzēta darījuma tikšanās, tad, gatavojoties tai, jūs varat rūpīgi izpētīt darījumu pārrunu vadīšanas komunikācijas un tehnikas modeļus. Tomēr tas viss, pēc Stokholmas Ekonomikas augstskolas Rīgā pasniedzēja Dmitrija Juskoveca domām, ir tikai *virsbūve* virs fundamentālām iemaņām, kas bez šiem *pamatiem* nav spējīga efektīvi darboties.

Biznesa Psiholoģija pabija Dmitrija lekcijā, kur radās iespēja iztaujāt viņu par to, kas tad ir biznesa pārrunu pamatā, un kā ir jāuzvedas darījuma sarunu laikā, lai šī tikšanās nebūtu pēdējā.

Saskarsmē ar publiku jūs uzvedaties ļoti pārliecinoši. Vai tas ir ilgās prakses rezultāts?

Galvenais postulāts, lai saprotami uzstātos publikas priekšā, manuprāt, veidojas šādā veidā: esi pirmšķirīga sevis paša versija, nevis kāda cita otršķirīga versija. Es vienkārši stāstu to, ko pats zinu. Es nepārstāstu kāda cita materiālu, kuru esmu lasījis vai kuru aptuveni saprotu. Es stāstu par lietām, ar kurām pats esmu saskāries ilgstošas prakses laikā. Materiālu, kuru izklāstu, es detalizēti pārzinu, saprotu un izjūtu.

Lekcijas laikā jūs bieži vēršaties pie auditorijas, nosaucot klātesošos par “draugiem”. Vai tāda saskarsme kalpo par paņēmieni, lai verbāli ietekmētu klausītāju?

Protams, tādu saskarsmi var izmantot kā psiholoģiskās ietekmes tehniku, kā paņēmieni. Tomēr tā es vēršos pie klausītājiem, jo patiešām uzskatu auditoriju un cilvēkus, kuri atnākuši mani paklausīties, par saviem draugiem – ja ne esošajiem, tad topošajiem. Tāpēc konkrētajā gadījumā tāda uzruna ir patiesa.

Ja mēs runājam par tehnikām, tad es vēlreiz vēlētos atkārtot ļoti



Dmitrijs Juskovs ir ieguvis ekonomikas un biznesa administrēšanas bakalaura grādu Stokholmas Ekonomikas Augstskolā Rīgā (*Stockholm School of Economics in Riga*), kā arī starptautiskās vadības maģistra grādu Tanderbērdas Universitātē, ASV (*Thunderbird University, USA*).

Strādājis dažādās valstīs, ieņemot amatus, kas saistīti ar mārketingu un biznesa attīstību, piemēram, uzņēmumā *Johnson & Johnson*. No 2000. līdz 2005. gadam vadījis *Magnum Medical*, trešo lielāko medikamentu izplatītāju Latvijā, bet no 2005. līdz 2008. gadam bijis Latvijas lielākā medikamentu tirdzniecības uzņēmuma *Recipe Plus* vadītājs.

Kopš 2010. gada pasniedz administratīvo vadību Stokholmas Ekonomikas augstskolā Rīgā, veic Latvijas un starptautisko uzņēmumu apmācību un sniedz konsultācijas personāla apmācības sfērā.

svarīgu aspektu – sēžoties pie šaha galda, jums vispirms ir jāzina spēles noteikumi, bet tikai pēc tam dažādas kombinācijas. Tieši tāpat arī pārrunām ir savs “pamats” un “virsbūve”, kas būvēta virs šīm fundamentālajām iemaņām.

Par darījumu pārrunu vadīšanas pamatu uzskata alternatīvas nodrošināšanu sarunas risinātajam. Uz šī pamata veidojas viss pārējais.

Psiholoģiskās tehnikas un ietekme ir sarunu biedra ietekmēšana, ko var nosaukt par “virsbūvi” virs pamatiemaņām. Viens pats tehniku vai uzvedības taktiku kopums vien neļaus jums tā pa īstam izveidot labu, konkurētspējīgu biznesa piedāvājumu.

Lai radītu konkurētspējīgu produktu, kas pārdos pats sevi, pirmkārt nepieciešams klausīties, ko tev saka, censties saprast, kāpēc tev to saka, un neļaut sevi izmantot. Bet pats galvenais – saglabāt sev alternatīvu, tas ir, alternatīvu darbības plānu gadījumam, ja pārrunas noritēs bez panākumiem. Alternatīva ir darījumu pārrunu fundament. Uz šī fundamenta var būvēt visu pārējo – „salami”, „salmu cilvēciņu” un citas psiholoģiskās un uzvedības ietekmes tehnikas. Par tām ir sarakstītas biezas grāmatas. Tas ir ļoti interesants, neiedomājami interesants materiāls! Taču tas nav pamats. Tā ir tikai “virsbūve”. Ar ko jūs riskējat, pārzinot tikai verbālās un neverbālās tehnikas? Jūs riskējat pieļaut nopietnu kļūdu – pārdot klientam to, kas viņam nav vajadzīgs. Kā jūs domājat, kurā brīdī viņš to pamanīs un kādas būs sekas?

Brīdī, kad viņš veica pirkumu?

Absolūti pareizi. Implementācijas, īstenošanas brīdī. Un absolūti skaidrs, ka tas būs tikai vienreizējs darījums. Sliktākajā gadījumā tas izjuks vēl pārrunu laikā, kad klients sapratīs, ka jūs viņam cenšaties “iesmērēt” to, kas viņam nav vajadzīgs. Tas ir pats bīstamākais, kas var notikt. Mēs vienmēr varam samelot, manipulēt, “nospiest” klientu, oponentu vai partneri un iegūt vienreizēju rezultātu. Taču tas, ko es cenšos iemācīt, nav vienreizēji darījumi, bet gan pieeja, kas sniedz daudzkārtēju rezultātu – klientu vai oponentu, kas pie tevis atgriežas vairākkārt.

Runājot par neverbālajām teknikām, vai jūs bieži lieto tie plašie, “atklātie” žesti saskarsmes laikā ar publiku arī ir tāds kā komunikatīvs “signāls”?

Ļoti labs jautājums, paldies. Es nekad nebeidzu mācīties. Un šodien es trenējos kādā jaunā disciplīnā – centos nestaigāt pa zāli. Man, tā teikt, dabiski “lien uz āru” viena publiskā oratora kaite – es staigāju, pārvietojos, un tas novērš uzmanību. Kad uzstādiņu sev šo diagnozi, šodien centos sevi “ārstēt” – stāvēt uz vietas. Un šie plašie žesti bija šī nekustīgā stāvokļa kompensācija. Tādēļ šodien es vienkārši sevi trenēju, ko iesaku darīt absolūti visiem manu lekciju klausītājiem.

Saprast, ko jūs darāt, un sevi trenēt – tas ir tik viegli. Katra tikšanās ar kādu ir iemesls uzlabot kādas savas iemaņas. Lūk, šodien

es uzlaboju savas iemaņas nestaigāt pa zāli. Manas rokas, par nožēlu, to kompensēja.

Vai jūs nevarētu pastāstīt mazliet vairāk par tādām darījumu pārrunu vadīšanas teknikām kā “salami un “salmu cilvēciņš”, kuras jūs minējāt?

Ar prieku. Ja jums tas ir interesanti, es varu pastāstīt. “Salmu cilvēciņš” ir darījuma objekts, kuram rodas vērtība tajā brīdī, kad tas kļūst nepieciešams pircējam. Sniegšu konkrētu piemēru no savas personīgās dzīves. Kādreiz man bija padsmīt gadi, un kā jau vairumam zēnu padsmītgadnieku vecumā, man parādījās pirmā mašīna. Tā bija briesmīgi veca, sarūsējusi, maziņa BMW. Es to nopirku par tūkstoš dolāriem. Pabraukāju ar to gadu vai pusotru un sapratu, ka tā ir pārāk sarūsējusi un prasa pārāk lielus ieguldījumus. Es aizbraucu uz Rumbulu, lai to pārdotu. Nostāvēju “placi” gandrīz visu dienu, un dienas beigās atbrauca man līdzīgs puisēlis. Viņam mašīna iepatikās, mēs patirgojāmies, sarunājām

viņš neizirēs stāvvietu jums, tad viņš to neizirēs nevienam. Tas ir ideāls “salmu cilvēciņa” piemērs. Šajā brīdī, kad jūs to sapratīsiet, jums jāpasaka – okei, aizmirsīsim par stāvvietu, sākumā vienosimies par visu pārējo. Kad Jūs sarunāsi visu pārējo, es lieku latu uz to, ka pārdevējs būs gatavs jums atdot stāvvietu par velti. Viņš ir ieinteresēts, lai jūs noīrētu no viņa dzīvokli. Stāvvietas pēc būtības ir objekts bez vērtības. Ja jūs noīrēsiet dzīvokli, viņš to atdos jums par velti.

Ja jau esam sākuši runāt par teknikām, es vēlētos pastāstīt par vēl vienu interesantu tehniku, kuru sauc par *log rolling*, vai “baļķa ripināšanu”. Kāda ir tās būtība? Pieņemsim, ka es esmu dzīvokļa saimnieks, bet jūs – potenciāls īrētājs. Jūs izklājat uz galda visus darījuma komponentus, kādi tik iespējami. Jums rodas vairums jautājumu, par kuriem var runāt vienlaicīgi un kurus var un vajag nomainīt citu ar citu, tāpēc ka deviņos gadījumos no desmit attiecībā uz dažādiem komponentiem mums būs dažādas prioritātes. Pieņemsim, ka jums svarīgāk ir noīrēt dzīvokli ar vietu

Pēc manām domām, galvenais postulāts, lai saprotami uzstātos publikas priekšā, veidojas šādi: esi sevis paša pirmšķirīga versija, nevis kāda cita otršķirīga versija.

cenu un pēc tam viņš pamanīja... Ja jūs atceraties, agrāk automobiļos bija tādi radio, kurus izņēma un lika zem sēdekļa. Mūsdienās mēs noņemam tikai panelīti vai nenoņemam neko, bet agrāk mēs izņēmām visu aparātu un ņēmām līdzi to uz mājām vai arī likām zem sēdekļa. Jauneklis pamanīja šo radio un teica: „Ei, klausies, tev radio arī ir? Cik tas maksā?” Un tajā brīdī, kad viņš pajautāja „Cik tas maksā?”, pasaulē nāca “salmu cilvēciņš”. Radās pārdošanas objekts. Līdz tam, dabiski, es pārdevu mašīnu kopā ar radio. Bet tajā brīdī, kad klients man pajautāja: “Dmitrij, cik tas maksā?” – radās pavisam jauns objekts vai darījuma elements. Un es viņam atbildēju: “Jā, radio ir, tas maksās vēl 30 dolārus. Veikalā tāds jauns maksā apmēram 60–70 dolārus.” Un jauneklis teica: “Nemu!”. Lūk, “salmu cilvēciņa” piemērs, kad sarunā ar pircēju mēs jūtam, ka viņš vēlas vēl kaut ko. Turklāt, jo uzstājīgāk viņš to vēlas, jo dārgāk šo “salmu cilvēciņu” viņam vajag pārdot. Tomēr, ja jūs pats esat pircējs, tad jūsu uzdevums ir pamanīt to brīdī, kad jums sāk pārdot “salmu cilvēciņu”. Kad mēs pamanām uzvedības taktiku, mēs varam tai pienācīgi pretoties.

Kādā veidā var pamanīt, ka jums cenšas pārdot “salmu cilvēciņu”?

Pirmkārt, jums sev sākotnēji jāuzstāda uzdevums – nopirkt radio kopā ar mašīnu. Sniegšu jums citu piemēru. Jūs īrējat vai cenšaties noīrēt dzīvokli Rīgas centrā. Jūs esat vienojies par cenu, taču jums ir viena liela problēma – mašīna. Tā kaut kur ir jānovieto. Jūs jautājat izīrētājam – vai šim dzīvoklim ir paredzēta stāvvietas? Un viņš atbild – jā ir, stāvvietas tiek izīrētas vēl par 50 latiem. Šajā brīdī jums jāiedomājas sevi izīrētāja vietā un jāsaprot - ja

stāvvietai, bet man – izīrēt abus objektus atsevišķi. Turklāt pastāv vēl vairums citu jautājumu – depozīta apmērs, dzīvokļa stāvoklis, tajā esošās mēbeles... Ja mēs sāksim tirgoties par ikvienu parametru, notiks divas lietas. Pirmkārt, mēs tirgosimies par katru jautājumu kā par pēdējo, un otrkārt, mēs pārrunām patērēsim ļoti daudz laika.

Manis aprakstītā situācija ir konkrēta simulācija, kuru es uzdošu saviem studentiem, lai viņi to izspēlētu. “Baļķa ripināšanas” būtība ir tāda, ka mums uz galda ir visi jautājumi vai vairums no tiem, un mēs cenšamies sataustīt vai samainīt prioritātes – saprast, kādi no jautājumiem ir svarīgāki jums, bet kādi svarīgāki man. Un mēs vienmēr atradīsim prioritāšu neviennozīmību vai asimetriju. Kaut kas būs svarīgāk man, un jūs to atdosiet man, kaut kas būs svarīgāk jums, un jūs to paņemsiet sev. Galvenais – panākt, lai kopējais darījuma rezultāts būtu jums veiksmīgs. Kā parāda simulācijas prakse ar studentiem, labākos rezultātus darījumā vienmēr sasniedz tas, kas “ripina baļķi”, tas ir, runā par visiem jautājumiem vienlaicīgi.

Vai var kļūt par labu pārrunu risinātāju, nevis lasot grāmatas, bet gan apgūstot pārrunu vadīšanas meistarību tikai praksē?

Viennozīmīgi. Es pazīstu daudzus cilvēkus, kuri par šo tēmu nav lasījuši grāmatas, tomēr pārrunu risināšanas nozarē ir ne mazāk veiksmīgi. Tas var būt iedzimts talants, kas piemīt daudziem cilvēkiem. Taču jautājums ir cits – ko darīt pārējiem pārrunu risinātājiem, kuri nejūt sevī šo talantu? Atbilde šeit ir ļoti vienkārša. Precīzāk, tās ir divas – viņi var vai nu izlasīt duci grāmatu un ie-

mācīties uzvedības modeļus, kas ir intuitīvi saprotami un skaidri, vai arī apmeklēt manus kursus un iegūt to pašu informācijas apjomu saspīestā veidā, pasniegtu 8–18 stundu laikā. Viss atkarīgs no tā, kā mēs novērtējam savu laiku. Mēs varam patērēt 8 vai 16 stundas un samaksāt par to, lai uzzinātu pārrunu vadīšanas modeļus un tehnikas, bet varam paņemt arī lielu grāmatu kaudzi un nākamajos piecos mēnešos tās izlasīt. Materiālu ļauj apgūt gan viens, gan otrs paņēmieni.

Kā jūs domājat, vai jums ir iedzimts pārrunu risinātāja talants?

Domāju, ka ne. Esmu daudz lasījis un mācījies. Pārrunu vadīšanas talantu var apgūt. Es vienmēr saku, ka pārrunas ir pa pusei māksla un pa pusei zinātne. Šo zinātni var apgūt. Rietumvalstu *MBA* programmās pārrunas vienmēr ir obligāts priekšmets. Šī ir Rietumu vadītāja galvenā iemaņa. Ikvienam, uz kura vizītkartes rakstīts “direktors”, “menedžeris” vai “valdes loceklis”, galvenais

Mazumtirdzniecības organizācijas Eiropā un pasaulē apmāca savus iepircējus, kā pret saviem piegādātājiem lietot konkrētas spiediena metodoloģijas. Milzīgie Eiropas un pasaules mazumtirgotāji, tādi kā *Carrefour*, *Wal-Mart* un *Tesco*, apmāca savus iepircējus pēc ļoti stingriem algoritmiem – kā jāizdara spiediens, jārada stress, jāveido neērtības un jāizspiež no piegādātāja maksimums. Šie tikli tieši tā arī izdzīvo. Viens procents no *Wal-Mart* pārdotā – tie ir miljardi dolāru. Zinot, ar ko tev nāksies satikties, ir jāsagatavojas tam, ka vadīt pārrunas nāksies tādā pašā “nežēlīgā” stilā.

Tehniku var izvēlēties arī intuitīvi un pārrunu procesā, tā parasti daru es. Kad tev ir gana daudz prakses, tu sāc saprast, kādu tehniku konkrētajā gadījumā var izmantot, bet kādu ne. Jūsu panākumu vienīgā mēraukla var būt tikai viens – kādu rezultātu jūs sasniegsiet attiecībā pret maksimāli iespējamo. Turklāt jūs nekad nezināt, kāds rezultāts varētu būt maksimāli iespējamais.

Vairums cilvēku spēj paveikt divas lietas – noslēgt objektīvi sliktu darījumu un turklāt vēl sabojāt attiecības ar oponentu. Pārrunas nav kompromisa meklēšana – tās ir vai nu attiecības, vai arī labs rezultāts.

uzdevums ir prasme vadīt pārrunas. Un tad viņš vai nu var izrādīties tīrradnis, kuram piemīt iedzimts talants, vai arī viņam tas ir jāapgūst. Un katrs pats lemj, kā mācīsies – pašizziņas ceļā vai apmeklējot kursus.

Vai pārrunu laikā jūs bieži izmantojat kaut kādas tehnikas?

Es vienmēr izmantoju pamatu – tos fundamentālos principus, kurus minēju iepriekš. Ļoti bieži ar to arī pietiek un nekādas papildus tehnikas vairs nav nepieciešams izmantot. Tehnikas nepieciešamas, lai ietekmētu cilvēku, kurš tevi nesaprot, nevēlas saprast un kuram tu neesi interesants. Tad spēkā stājas visi šie “salmu cilvēciņi”. Taču ir jāsaprot ļoti svarīgs moments: tehnikas ir tikai ietekmes instrumenti. Tās ir apmēram kā grāmatas par to, kā kādam iepatīkties. Tādas grāmatas taču ir? Jūs varat tās izlasīt. Un jūs pēc tam varat kādam iepatīkties! Jautājums ir, vai šī simpātija saglabāsies arī pēc nedēļas vai pēc mēneša. Ļoti bieži pārrunu laikā man pietiek ar pamatu – noskaidrot, ko vēlas mans oponents, kādēļ viņš nevēlas ko citu un kāda ir viņa alternatīva. Un ar to pietiek. Taču, kad man nepieciešams manipulēt ar cilvēku, kurš savādāk nesapratīs, tad, protams, es izmantoju tehnikas.

Kas tādos gadījumos nosaka jūsu ietekmes tehnikas izvēli?

Ir vairāki paņēmieni, kā izvēlēties tehniku. Pastāstīšu par diviem no tiem. Piemēram, ir liela mazumtirdzniecības organizācija.

Vai jums bieži ir nācies piedalīties “nežēlīgās” pārrunās, esot “aizstāvošajā” pusē, nevis “uzbrūkošajā”?

Protams! “Aizstāvošajā” pusē tehnikas ir pietiekami vienkāršas un intuitīvi labāk saprotamas. Pirmkārt, tev jāpamāna, kad tevi sāk ietekmēt. Tev jāatpazīst taktika. Tāpat kā piemērā par to, kā atpazīt “salmu cilvēciņu”, jums ir jāatpazīst tāda tehnika kā, piemēram, “personīgais uzbrukums”. Tajā brīdī, kad jūs esat to atpazinis, jūs varat izvēlēties – padoties tam vai ne. Grāmatās pateikts ļoti vienkārši – nepadodieties. Nākamā tehnika – *silence* (klusums, angļu val.). Lūk, rīt birojā pamēģiniet – jums kaut ko pajautās, bet jūs desmit sekundes paklusējiet un vēl uzraujiet uz augšu uzacis. Jūs ieraudzīsiet, ka cilvēks nav psiholoģiski gatavs klusumam. Mēs klusumā jutamies psiholoģiski slikti. Kad oponents jums neatbild, mēs sākam tirgoties paši ar sevi. Rīt, kad jums birojā kaut ko pajautās, paklusējiet, un jūs pamanīsiet, kā oponents mikstina savu pozīciju. Viņš pats sāk atkāpties, atdodot kaut kādas robežas. Jo ilgāk klusēsiet, jo vairāk viņš atkāpsies.

Vai Jums neliekas, ka, attīstoties visdažādākajām verbālās un neverbālās ietekmes tehnikām un cilvēkiem apgūstot šīs tehnikas, komunikācija viņu starpā kļūst aizvien nedabiskāka un mākslīgāka?

Pats galvenais trumpis pārrunu risinātāja rokās ir absolūta pārlicība par to, ka tu esi patiess, un *dabiskums*, kas izriet no šīs pārlicības. Tieši to es cenšos pateikt saviem studentiem un klausītājiem. Pārrunu panākumi galvenokārt ir atkarīgi no jūsu *patiesās*

vēlēšanās saprast oponentu. Tādēļ tik svarīgi ir uzdot jautājumus: kāpēc viņš vēlas tā? Kāpēc nevēlas? Te es runāju par patiesām objektīvām lietām un par savu alternatīvu, kas ir stingrs fundament, uz kura mēs stāvam.

Savu kursu laikā es neiesaku studentiem izmantot tehnikas laikā, kad notiek pārrunas. Es saku: “Draugi, apzinieties tehniku izmantošanas sekas!” Pirmkārt, jūs iemantosiet attiecīgu reputāciju. Otrkārt, jūs būsit ne pārāk patīkams partneris un sarunu biedrs. Un, kad būs iespēja ar jums nesatīkties, ar jums arī nesatīksies.

Nedrīkst aizvietot fundamenta iztrūkumu ar spēcīgu “virsbūvi”. Ja jums ir pretīgs produkts, jūs varat to kādam “iesmērēt” vienu reizi. Un tehnikas šeit jums var palīdzēt. Bet tikai vienu reizi – to apzinieties.

Vai pārrunu laikā ir svarīgi rūpēties par draudzīgu attiecību saglabāšanu ar oponentu?

Nē un nē. Vairums cilvēku, deviņi no desmit, spēj darīt divas lietas – noslēgt objektīvu sliktu darījumu un turklāt vēl sabojāt attiecības ar oponentu. Pārrunas nav kompromisa meklēšana. Vai nu tās ir attiecības, vai arī labs rezultāts. Iespējams, ka nepieciešams iegūt lielisku rezultātu sev un rezultātā lieliskas attiecības. Tas patiešām ir iespējams. Bet sniegsu jums piemēru. Jūs esat ilgi gatavojusies sarunai ar mani. Jūs atnācāt, būdama pārliecināta par to, ka skaidri zināt savu alternatīvu, manu alternatīvu, objekta vērtību, kuru man piedāvājat, un citus nosacījumus. Jūs aprakstāt man objektu un nosaucat kaut kādu vērtību. Es šķībi smaidu un saku: “Labi!” Nopirkts. Kāda tagad ir jūsu pašsajūta?

Sākšu meklēt, kur ir lamatas.

Vai nodomāsi, ka esat kļūdījusies. Vai ka esat slikti sagatavojusies. To sauc par *winner's curse* (uzvarētāja lāsts, angļu val.). Tādās valstīs kā Turcija vai Ēģipte šis fenomens atspoguļots visspilgtāk. Ja jūs dotos uz vienu no šīm valstīm, jūs droši vien aizvestu uz juvelierveikalu. Jūs pastaigātu gar vitrīnām un izvēlētos to, kas jums visvairāk iepatīcas. Tā kā esat lasījusi gudras grāmatas un runājusi ar Dmitriju, tad jūs zinātu, ka nepieciešams veikalam piedāvāt desmit reizes zemāku cenu par to, kas norādīta uz iepatikušās preces cenas zīmes. Pieņemsim, ka ūdenspīpe maksā simts, bet jūs veikalam piedāvājat desmit. Un pārdevējs piekrīt – “Lūdzu. Jums ietīt?” Tas ir klasisks “čempionu lāsta” piemērs – jūs tikko kā uzvarējāt, bet jūtaties riebīgi. Jūs sākat domāt, ka kaut ko esat palaidusi garām. Piemēram, ko?

To, ka īstenībā šī lieta maksā vēl lētāk...

Absolūti pareizi. Šī ūdenspīpe, kuru jūs tikko nopirkāt par desmit, visdrīzāk maksā tikai vienu. Lūk, to es arī mācu saviem studentiem – ja jūs kā ūdenspīpes pārdevējs nevēlaties uz mūžiem zaudēt Inesi kā pircēju, kura tagad jūtas kā tikko “apvesta ap stūri”, kas jums jāsāk darīt brīdī, kad sadzirdējat cenu “desmit?”

Sākt tirgoties?

Pareizi. Man kā pārdevējam vēl no jums jāpaņem nauda. Man jāpasaka: “Inese, kā tā - desmit, tās cena taču ir deviņdesmit!”. Man tā jums jāpārdod vismaz par vienpadsmit, taču nekādā gadījumā ne par desmit. Jums jāaiziet ar sajūtu, ka esat nopirkusi labu ūdenspīpi un cīnījies par to kā lauva.

Pastāv tehnikas, kas ļauj panākt to, ka būsit apmierināts gan ar pirkumu, gan par to, kā pirkuma procesā noritēja pārrunas. Ja es uzreiz būtu pateicis – jā, pārdots, ņem! – tas būtu pretīgs darījums. Es vinnētu šo darījumu tikai vienu reizi.

Veidojas priekšstats, ka uzņēmumam uz darījuma pārrunām ir jābūtu cilvēki, kuri pārziņā ne tik daudz tehniskās, kā komunikatīvās iemaņas un zināšanas psiholoģijas nozarē.

Pilnīgi pareizi. Šiem cilvēkiem ir jābūt labi sagatavoti “ūrradņiem”. Tai nav obligāti jābūt akadēmiskai sagatavotībai, tas vienkārši var būt dabas dots talants. Bet, ja viņam šī talanta nav, tad viņam tas ir jāiemāca. Par sarunu risinātājiem nevar kļūt cilvēki, kuri ideāli sagatavoti tikai tehniski. Simulācijas, kuras es jau minēju iepriekš un, kuras mēs bieži izspēlējam ar studentiem, ļauj diagnosticēt katru cilvēku atbilstoši viņa pārrunu vadītāja tipam. Pastāv četri tipi. Ir *avoidance* (izvairīšanās, novēršanās – angļu val.) tipa cilvēki – viņiem principā nepatīk konflikta situācijas, viņi cenšas no tām izvairīties. Viņiem nepatīk runāt ne ar vienu un ne par ko, viņi pārrunu procesā iegūst sliktu rezultātu. Tas ir, viņi atdos vairāk, nekā paņems, un turklāt vēl sabojās attiecības. Tādi cilvēki pie pārrunu galda nedrīkst atrasties.

Ir cilvēki, kuri piekrīt kompromisam. Pārrunu laikā viņi cenšas saglabāt labas attiecības ar oponentu, taču bieži vien tāpēc atdod vairāk, nekā prasa. Tas ir tā saucamais pārrunu risinātāju kompromisa tips. Tāda tipa cilvēkiem pie pārrunu galda arī nevajag atrasties.

Trešais ir konkurējošais tips, kas cenšas saņemt vairāk, un viņam nav svarīgas attiecības. Tas ir spilgti izteikts alfa-tēviņš, kurš vēlas iegūt, paņemt, kurš darbojas pēc principa – būs tā, kā es vēlos. Viņš ir spējīgs noslēgt lieliskus vienreizējus darījumus.

Pastāv vēl viens tips, kuru angļu literatūrā sauc par *co-operator* (“sadarbīgs”), kas pārrunas neuzskata par maināmām lietām. Viņš ir spējīgs gan noslēgt labu darījumu, gan iegūt labas attiecības. Lūk, šiem diviem pēdējiem tiptiem ir jāpiedalās lielās pārrunās.

Ja jūs pārdodat skrūves vai avīzes, tad, protams, tās var pārdot jebkurš. Taču, ja jūsu organizācija vēlas, lai būtu noslēgti miljonus vērti darījumi, tad rūpīgi jāizvēlas, kuriem jūsu uzņēmuma darbiniekiem ir jādodas uz darījuma pārrunām.

Kā noteikt, kurš tieši uzņēmumā ir “kooperators”, bet kurš – “konkurējošais” tips?

Uzdodiet sev vai viņiem vienu jautājumu – cik svarīgas viņam ir attiecības ar citiem cilvēkiem un cik svarīgs viņam ir objektīvais rezultāts, un jūs redzēsiet.

Vai viens tips var pārtapt par citu?

Jungs jums pateiktu, ka ne – cilvēks piedzimst ar noteiktu psihotipu un lielu dzīves daļu tajā arī paliek. Taču es uzskatu, ka cilvēku var iemācīt uzvesties savādāk. Viņš uzvediesies savam psihotipam nedabiski, taču to var darīt īsus laika sprīžus. Palūkojieties, ko pasaule mūs māca – liela daļa no mums ir introverti. Kad es aizpildu psihotipu testus, saņemu rezultātu, ka esmu spilgti izteikts introverts. Tas ir, es labāk paklusešu, nekā runāšu. Taču, ja es vēlos būt veiksmīgs tajā, ko es daru, un vēlos būt labs pasniedzējs, man ir jāuzvedas kā ekstravertam.



2008. gadā, būdams liela medikamentu tirdzniecības uzņēmuma vadītājs, jūs atstājāt biznesu un uz divarpus gadiem devāties ceļojumā pa pasauli. Kādēļ jūs nolēmāt tā darīt?

Man pašam šis lēmums bija ļoti vienkāršs. Kad 15 vai 16 gadu vecumā es aizbraucu mācīties apmaiņas programmas ietvaros uz amerikāņu skolu un sāku dzīvot amerikāņu ģimenē, man radās sapnis kaut kad sarīkot sev “Bonifācija brīvdienas”. Paņemt neierobežoti garu atvaļinājumu, mugursomu, pasi, kredītkarti un neierobežoti ilgi ceļot pa pasauli – kamēr apniks. Man tas bija iekšēji ļoti nobriedis lēmums, un, kad tāda iespēja radās, es nolēmu to īstenot realitātē. To es izdarīju ļoti plānveidīgi un mierīgi, balstoties uz šo savu seno sapni. Un paliku ļoti gandarīts.

Vai šis ilgaiss ceļojums mainīja jūsu attieksmi pret dzīvi, cilvēkiem un saskarsmi starp viņiem?

Jā, es nonācu pie noteiktām atziņām. Par to varētu runāt stundām ilgi, taču, ja jūs vēlaties īsu izgiezumu no šiem meklējumiem,

miem, tad varu atbildēt ar ļoti labu Budas citātu: “Svarīgāk ir labi ceļot, nekā labi ierasties.” Agrāk man bija ļoti svarīgs rezultāts, bet tagad man daudz svarīgāks ir process. Jebkurš process ir darbs darba dēļ, nevis rezultāta labad. Jebkura darbība ir darbība pašas darbības dēļ, nevis tā labad, pie kā tā noved. To laikam var nosaukt par mazu izvilkumu no tām zināšanām, ko es ieguvu ceļojuma laikā.

Tagad, kad “Bonifācija brīvdienas” ir īstenojušās dzīvē, jums vēl ir kādi sapņi?

Protams, man šķiet, ka dzīvot bez sapņa ir ļoti kaitīgi, bet dzīvot ar neīstenotu sapni ir vēl kaitīgāk. Daudzi draugi man saka: “Oī, Dmitrij, kāds lielisks ceļojums, kā man gribas izdarīt tāpat!” Tad izdariet! Daudz bīstamāk ir nodzīvot līdz 60–70 gadu vecumam, iesēsties šūpuļkrēslā, paskatīties atpakaļ uz savu dzīvi un padomāt: “Ak Dievs, man taču bija tāds brīnišķīgs sapnis! Kādēļ es to neizdarīju?” Dzīvē ir ļoti daudzas lietas, kuras labāk izdarīt un nožēlot, nekā nožēlot to, ka tu tās neesi paveicis. Es uzskatu, ka

vajadzīga neliela drosme un apņēmība, lai sev pateiktu: “Tas ir mans sapnis, un es nevēlos noslēgt savu dzīvi ar nerealizētu sapni. Es to izdarišu!” Un tas ir viss. Kad radās iespēja realizēt savu sapni, es sapratu – vai nu tagad, vai laikam nekad.

Vai jūs nevarētu nosaukt galvenos punktus, pēc kuriem nepieciešams izanalizēt biznesa piedāvājumus, lai pārliecinātos, ka partnerim darījuma pārrunu laikā tie būs interesanti?

Tas ir elementāri. Uzdodiet sev jautājumu: “Ko viņi vēlas?” un “Kāpēc viņi to vēlas?”. Un jūs atradīsiet ļoti skaidru atbildi. Piemēram, ja runājam par sponsorēšanu, tad jebkurš sponsors, jebkurš potenciālais donors vēlas kaut ko saņemt pretī. Un parasti viņi vēlas vienu un to pašu – ekspozīciju lielam cilvēku skaitam par minimālu naudu. Uzdodiet sev jautājumu – kā jūs varēsiet viņiem to nodrošināt? Vai viņi piekritīs piedalīties, ja saņems daudz dziļāku ekspozīciju par daudz lielāku samaksu? Ja jūs palielināsiet pasākuma apmeklētāju skaitu, vai viņi piekritīs to sponsorēt? Visi uzņēmumi sapņo par to, ka varētu pārdot vairāk un vairāk nopelnīt. Jums atliek uzdot sev jautājumu – kā jūs varat viņiem tajā palīdzēt? Ja ļoti izdevīga piedāvājuma gadījumā uzņēmums atsakās piedalīties, tad tas visspilgtāk liecina par to, ka viņam tas nav vajadzīgs. Iespējams, mūsu auditorija viņiem liekas pārmērīgi maza vai ne tāda, kāda vajadzīga. Vai arī viņi neuzskata, ka cilvēki, kuri ierodas uz jūsu pasākumu, ir viņu potenciālie klienti. Iespējams, ka jūs viņiem piedāvājat to, kas viņiem nav vajadzīgs, vai arī nepareizi izsakāties.

Ņemot vērā jūsu darba starptautisko pieredzi, jums noteikti nācies risināt darījumu pārrunas dažādās valstīs. Sakiet, ar ko principiāli atšķiras darījumu pārrunu vadīšanas stils, teiksim, Krievijā, Latvijā vai Šveicē?

Pārrunu risināšanas ietvaros pastāv vairāki kultūru modeļi. Es varu pastāstīt par vienu modeli, kas balstīts uz dažādu kultūru dažādo izpratni par to, kam būtu jāvelti savs laiks. Piemēram, tas var būt pragmatisks konkrētu biznesa uzdevumu risinājums laika vienībā – laiks ir nofiksēts, un to nevar pastiept. Šī modeļa ietvaros par profesionālisma pazīmi kalpo spēja risināt maksimālu skaitu konkrētu uzdevumu ierobežotā laika periodā. Šim modelim seko skandināvu kultūras, vācieši, Centrālā un Ziemeļeiropa, kā arī Ziemeļamerika.

Tāpat pastāv arī pavisam pretējs šī spektra pols – tās ir kolektīvisma kultūras, kurās cilvēki izdzīvošanai svarīgus uzdevumus vienatnē vēsturiski nevarēja atrisināt. Visiem to nācās darīt kopā ar visu ciematu. Un tas noveda pie tā, ka cilvēki kļuva par kolektīviem. Viņi uzskata, ka savstarpējās attiecības ir svarīgākas par konkrētiem uzdevumiem. Ja mums ar jums izdosies nodibināt savstarpēji uzticīgas attiecības (es ticēšu jums un jūs ticēsiet man), tas kļūs par ķīlu tam, ka mums kopā biznesā viss izdosies. Tādēļ laiks tiek izmantots nevis konkrētu biznesa uzdevumu risināšanai vai konkrētu līgumu parametru izstrādei, bet tam, lai nodibinātu uzticamas attiecības. Cilvēki kopā sēž pirtī, kopā apmeklē kaut kādus kursus un tikai pēc tam risina svarīgus uzdevumus. Tas ir – laiks ir bezgalīgs, un Visumā laika vienmēr ir pārpārēm. Laiks nav limitēts. Tie ir viena modeļa divi dažādi poli. Pastāv arī citi modeļi, taču tie visi ir nedaudz stereotipiski.

Vai pastāv kāda darījumu pārrunu vadīšanas ētika?

Ētika ir ļoti individuāla. Ir cilvēki ar augstām ētikas normām, un ir cilvēki ar zemām ētikas normām. Tas pats attiecas uz pārrunu risinātājiem. Savu kursu ietvaros es nepiedāvāju moralizēt, tas ir, nav jāpiekar birkas “ētisks”, “neētisks”, “labi”, “slikti”. Ir lietderīgas metodes, kas noved mūs pie labāka līguma, un ir mazāk lietderīgas, kas bojā vai iznīcina mūsu līgumu. Bet ētika ir individuāla – jums tā ir viena, bet man cita.

Lekcijas laikā jūs pasvītrojāt alternatīvas nozīmi darījumu pārrunu laikā, sniedzot piemēru par darba interviju – uz interviju jādodas ar tādu izjūtu, ka bez konkrētā darba piedāvājuma tev ir vēl ir trīs citi līdzīgi...

Es teiktu – *jābūt* trim alternatīvām, nevis tikai izjūtai. Tas nekādā gadījumā nav blefs vai šķietama pārliecība par sevi. Un visai jūsu dzīvei ārpus pārrunu istabas ir jānoslēdzas tajā, ka jūs šīs alternatīvas uzlabojat. Un tad kādā brīdī jūs kļūsiat tik stiprs, ka uz noteiktām pārrunām jūs principā varēsiet arī neiet.

Jums laikam pēc jūsu lekcijām uzdod daudz jautājumu. Pastāstiet, par ko parasti interesējas klausītāji dažādās valstīs?

Jautājumi atšķiras ne tik ģeogrāfiski, cik atkarībā no auditorijas specifikas. Piemēram, Krievijā es pasniedzu finanšu pārvaldīšanu *Executive MBA* programmas ietvaros. Mani studenti ir augstākā līmeņa vadītāji milzīgos uzņēmumos. Viņi uzdod daudz vispārīgākus jautājumus par kaut kādu vispārīgu likumsakarību slēpto mehāniku.

Savukārt, jo vairāk auditorijā ir speciālistu, jo konkrētākus jautājumus viņi uzdod. Piemēram, kā nopirkt konkrētu dzīvokli vai kā pierunāt konkrētu klientu. Tāpēc var teikt, ka jautājumi atšķiras nevis pēc pasniegšanas valstīm, bet pēc auditorijas līmeņa.

Cik svarīgs pārrunu risinātājiem ir vizuālais tēls? Vai pastāv darījumu pārrunu vizuālā ētika?

Protams. Es pat nevarēju iztulkot šo vārdu savienojumu no angļu valodas – jums nepieciešams *to build rapport* (nodibināt kontaktu - angļu val.) ar saviem pretī sēdošajiem. Jums jābūt vienā līmenī. Ir kāda ļoti laba anekdote par to, kā konsultanti devās uz pārrunām ar kompāniju *Google*. Viņi bija dzirdējuši, ka visi *Google* darbinieki visu laiku staigā džinsos un kedās, un nolēma ierasties uz pārrunām tādā pašā apģērbā. Bet *Google* darbinieki bija dzirdējuši, ka konsultanti vienmēr ģērbjas kā no veikala skatloga, un nolēma uzvilkt kaklasaites un baltus kreklus. Un lūk, šo pārrunu laikā *Google* pārstāvji sēdēja melnos uzvalkos un kaklasaitēs, bet konsultanti – džinsos un kedās. Tā ir anekdote. Reālā dzīvē tādām situācijām nevajadzētu rasties.

Lekcijas laikā jūs vairākkārt esat citējis Stīvu Džobsu. Vai viņa personība jūs iedvesmo?

Nē, es vienkārši citēju cilvēku, kuru ļoti cīnu. Pēc manām domām, viena no viņa labākajām publiskajām runām pēdējā desmitgadē ir uzstāšanās Stenfordā, kuru viņš iesāka ar vārdiem: “Es pastāstīšu jums trīs atgadījumus un neko vairāk”. Apskatieties, ja neesat redzējusi, tas ir mans personīgais padoms – *Stanford Commencement Speech*, atrodamā *YouTube*. Šo runu nav iespējams aizmirst... **BP**

BIZNESA *psiholoģija*

Inteliģents žurnāls
uzņēmējdarbības pilnveidošanai
un attīstībai!



Abonē žurnālu „Biznesa Psiholoģija”
www.biznesapsihologija.lv

Business – spēle! Psiholoģija to izprot!
Business – deja! Psiholoģija – pareizie soļi!
Business – mērķis! Psiholoģija – īsākais ceļš!



amata apraksts

Labs darba instruments ir viens no priekšnosacījumiem augstu darba rezultātu sasniegšanai. Uzņēmuma vadīšanā pie tādiem darba instrumentiem pieder arī normatīvi metodiskie dokumenti, kas nosaka normas, noteikumus, prasības, metodes u.tml. dažādu uzdevumu risināšanā. Viens no fundamentālajiem normatīvi metodiskajiem dokumentiem darba organizācijas un personāla vadīšanas jomā ir amata apraksts.

Kas ir „amata apraksts”?

Latvijā amata apraksta legālās definīcijas nav. Daļējs izņēmums ir 05.12.2000. MK instrukcijā Nr.5 “Ierēdņa amata apraksta izstrādāšanas kārtība” norādītais ierēdņa amata apraksta mērķis un forma, taču šī instrukcija attiecas tikai uz ierēdņu amatiem. Citos gadījumos amata apraksta būtības skaidrojums ir brīvs. Arī akadēmiskā terminu datubāze *AkadTerm* neievieš noteiktību. Pirm-

kārt, tā neietver terminu „amata apraksts” vispār, un otrkārt, šī termina analogs angļu valodā *job description* tiek tulkots kā darba apraksts un definēts kā „dokuments, kurā raksturots veicamā darba saturs, noteikts tā daudzums u.c.”¹. Attiecībā uz terminu „darba apraksts” ir vēl vairāk skaidrojumu versiju – sākot ar to, ka „darba apraksts” ir darba raksturojums atsevišķa darbinieka darba vietai, kas var ietvert ziņas par darba mērķi, pienākumiem,



organizatoriskajām saiknēm, darba apstākļiem, darba normām, kvalifikācijas prasībām u.c.², un beidzot ar to, ka „darba apraksts” ir „dokuments, kurā sīki un detalizēti aprakstīta procedūra kāda konkrēta pienākuma izpildei”³.

Tā kā Darba likums neuzspiež norādīt darba līgumā konkrētus darbinieka darba pienākumus, taču tā vietā jānorāda vismaz darbinieka arods, amats vai specialitāte atbilstoši Profesiju klasifikatoram un vispārīgs nolīgta darba raksturojums⁴, tad šos darba pienākumus un citus organizācijai būtiskus darba aspektus var konkretizēt amata aprakstā. 28.09.2010. MK noteikumos Nr.916 “Dokumentu izstrādāšanas un noformēšanas kārtība” amata apraksts klasificēts kā pārvaldes dokumenta veids, kas attiecas pie personāla dokumentu grupas.

„...71. Ar personāla dokumentu palīdzību organizācija kārtu un noformē darba vai dienesta attiecības ar saviem darbiniekiem vai amatpersonām (piemēram, darba līgums, rīkojums par personālsastāvu, atvaļinājumu grafiks, amata apraksts)...” 1

Balstoties uz **amata apraksta** būtību, to var definēt kā organizācijas personāla dokumentu, kurā norāda konkrētā amata pienākumus un pēc nepieciešamības arī citas ziņas par amatu.

Amata apraksta atšķirība no darba līguma

Izņemot ierēdņu amatus, pārējos gadījumos amatu apraksti nav obligāti un to forma ir brīvi veidojama, bet darba līgums ir obligāts un tā formu nosaka Darba likums.

Amata aprakstu izstrādā amatam, nevis konkrētam darbiniekam. Amata aprakstā jānosaka amata pienākumi, atbildība, tiesības

u.c. neatkarīgi no tā, kāds darbinieks tajā strādā. Savukārt darba līgumu izveido konkrētam darbiniekam.

Ja organizācijā kādā amatā ir nodarbināti vairāki darbinieki, tad amata apraksts viņiem visiem var būt vienāds, bet ar katru ir noslēgts atsevišķs darba līgums. Ja viens darbinieks strādā vairākos amatos, piemēram, apvieno divus amatus, tad tas paredz vienu darba līgumu un divus atšķirīgus amatu aprakstus.

Amata apraksta nepieciešamība un nozīme organizācijas vadīšanā Valsts pārvaldes iestādēs ierēdņu amatiem obligāti jābūt amatu aprakstiem. Citām organizācijām amatu aprakstu esamība nav obligāta, un to izstrādāšana ir brīvprātīga lieta. Tomēr labi izstrādāti amatu apraksti vadītājam atvieglo lēmumu pieņemšanu vairākos jautājumos.

Amatu apraksta veidošana

Sākot veidot amatu aprakstus esošajām darba vietām, iespējams novērst haosu un nenoteiktību darba organizēšanā un personālā. Amata apraksts ir viens no pamatdokumentiem un līdzekļiem, kas palīdz sakārtot organizācijas iekšējos procesus un pakļaut tos vajadzīgajam virzienam - organizācijas mērķu sasniegšanai. Piemēram, starptautiskās standartu sērijas ISO 9000 standarts ISO 9001:2000, kas izvirza minimālās prasības kvalitātes sistēmas ieviešanai uzņēmumā, nosaka, ka uzņēmuma augstākajai vadībai jānodrošina darbinieku atbildības un pilnvaru definēšana, kā arī jāinformē darbinieki par viņiem uzticētajiem pienākumiem un pilnvarām. Amata aprakstu rekomendē kā vienu no ērtākajiem veidiem, kā definēt darbinieku pienākumus, atbildību un pilnvaras.

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 šajā darba vietā strādājošais? Kādas saiknes šai darba vietai struktūrvienības un organizācijas ietvaros ir ar citām? Kas no tās ir atkarīgs un kā tā ir atkarīga no citām darba vietām? Cik laika vajadzīgs konkrētu darba uzdevumu izpildei? Kā var organizēt darba vietu tā, lai paaugstinātu darba produktivitāti? Kādi darba apstākļi 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 jaunam darbiniekam? Ko viņam iemācīt attiecībā uz viņa darbu?
Personāla/darba izpildes novērtēšana	Pēc kādiem kritērijiem novērtēt esošo darbinieku darba rezultātus un kvalifikāciju? Cik lielā mērā darbinieka darbs atbilst izvirzītajām prasībām?
Personāla apmācība	Kādu kvalifikāciju (zināšanas, prasmes, spējas, uzvedību) pieprasa darbs konkrētajā darba vietā? Vai darbinieka kvalifikācija atbilst nepieciešamajai? Ko būtu jāiemāca esošajiem darbiniekiem?
Personāla karjeras plānošana	Kāda ir amatu savstarpējā saikne, lai izveidotu optimālu personāla pārvietošanas shēmu? Vai darbinieka sagatavotība ir pietiekama viņa pārvirzīšanai uz citu amatu?
Darbinieku aizvietošana	Kas drīkst aizvietot darbinieku, kurš strādā šajā darba vietā?
Darba samaksa	Cik objektīvi maksā darbs šajā darba vietā pie esošā darba satura, apstākļiem un nepieciešamās kvalifikācijas? Cik lielu noteikt amata darba algu? Kādu materiālo atlīdzību konkrēts darbinieks ir pelnījis par saviem darba rezultātiem?
Darba drošība	Kādiem jābūt droša darba, iekārtu izvietošana un darbinieku mijiedarbības normatīviem?

Amata apraksta forma

Amatu aprakstos iekļaujamā informācija ir strikti noteikta valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu amatiem.

“...3. Amata aprakstā norāda:

- 3.1. iestādes nosaukumu;
- 3.2. iestādes struktūrvienības nosaukumu;
- 3.3. ierēdņa amata nosaukumu un amata kvalifikācijas kategoriju;
- 3.4. ierēdņa amata pakļautību;
- 3.5. ierēdņa amata pienākumus;
- 3.6. ierēdņa amata tiesības;
- 3.7. ierēdņa amata pildīšanai nepieciešamo izglītību;
- 3.8. ierēdņa amata pildīšanai nepieciešamo profesionālo pieredzi;
- 3.9. ierēdņa amata pildīšanai nepieciešamo sadarbību;
- 3.10. ierēdņa atbildību par darba norisi un rezultātiem...”²

Citās organizācijās vadība par amatu aprakstu formu var lemt pati. Principā amata apraksta kā pārvaldes dokumenta galvenie elementi ir šādi:

- dokumenta rekvizīti, kas nosaka tā juridisko spēku;
- amata nosaukums un kods;
- amata atrašanās vietas nosaukums organizācijas struktūrā;
- amata vispārējā nozīme (vai amata mērķis);
- amata administratīvās saiknes (vai pakļautība un aizvietošana);
- amata pienākumi;
- amata tiesības.

Bez uzskaitītajiem amata apraksta elementiem tajā var iekļaut arī šādus papildu elementus:

- amata funkcionālās saiknes (vai sadarbība);
- amata atbildība;
- darbu reglamentējošie normatīvie akti;
- darba vides raksturojums;
- amata kvalifikācijas prasības;
- citi nodarbinātības nosacījumi (darba samaksa, darba režīms u.c.).

Amata apraksta forma jānosaka saistībā ar šī dokumenta turpmāko pielietojšanu. Piemēram, ja organizācijā ir aktuālas personāla atlases vai apmācības aktivitātes, tad amatu aprakstos iekļauj sadaļu „Amata kvalifikācijas prasības”. Ja vajag nodibināt skaidru darba izpildes kārtību, tad plašāk izvērs sadaļu „Amata pienākumi”. Tāpat amata apraksta forma jāveido tā, lai to varētu izmantot vienādu visiem amatiem. Respektīvi, amatu aprakstos jāiekļauj vienāds sadaļu skaits ar identiskajiem nosaukumiem. Ieviešot vienotu amatu aprakstu formu, tajos būs jānorāda vienāda tematiskā informācija, kas ir ērti dažādu amatu darba nosacījumu salīdzināšanai.

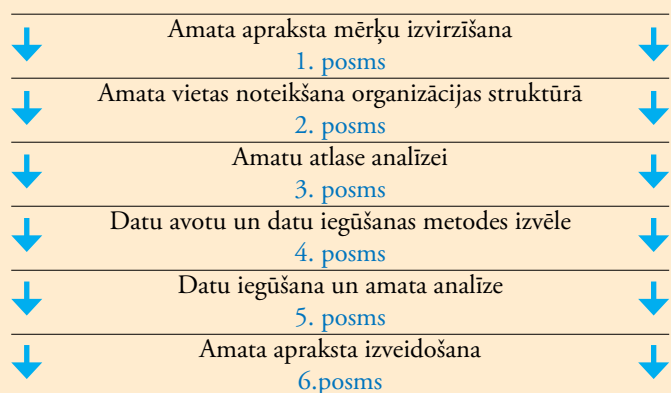
Piezīme: Amata aprakstā var nebūt sadaļas „Kvalifikācijas prasības”, ja to aizstāj ar citu speciālo dokumentu, kurā šīs prasības tiek uzrādītas detalizētāk. Šādu dokumentu sauc dažādi, piemēram, „Kvalifikācijas prasības”, „Darba prasības”, „Prasību profils”, „Darbinieka profils”, „Kompetenču profils”, „Personas specifikācija” u.tml. Šāda dokumenta analogiskie nosaukumi angļu valodā ir *job specification*, *role specification*, *person specification*, *job profile*. Neskatoties uz šo nosaukumu līdzību, jāizvēlas tāds, kas visprecīzāk atspoguļo attiecīgā dokumenta saturu. Ja dokumentā tiks uzrādītas vienīgi darbiniekam nepieciešamās kompetences, ar šo jēdzienu saprotot uzvedības izpausmes, tad šis dokuments jānosauc par „Kompetenču modeli”.

Amata apraksta sagatavošanas posmi

Lai izveidotu amata aprakstu, jāveic darba analīze. Cilvēkresursu vadīšanā **darba analīzi** definē kā informācijas par darba saturu iegūšanas, analīzes un apkopošanas procesu, lai nodrošinātu pamatu amata apraksta izstrādāšanai un ziņas personāla meklēšanai, apmācībai, amata vērtības noteikšanai un darba izpildījuma vadīšanai.⁵

Atbildību par darbu analīzi un amatu aprakstu sagatavošanu vajadzētu uzņemties šajos jautājumos kompetentiem speciālistiem. Ideāli būtu, ja amatu aprakstu izstrādāšana būtu kopīgs struktūrvienību vadītāju un personāla vadīšanas speciālistu projekts. Vēlams, lai sagatavotos amatu aprakstus no juridiskā viedokļa pārbaudītu jurists. Amatu aprakstu gala variantus apstiprina organizācijas vadība.

Amata apraksta sagatavošanas process ir shematiski attēlots zīmējumā:

**1. posms Amata apraksta mērķu izvirzīšana**

Jāizlemj, kādā veidā amatu apraksti tiks izmantoti organizācijas vadīšanā un kāda būs to nozīme. Tas savukārt norādīs uz darba analīzes mērķiem un noteiks, kādi dati jāiegūst.

2. posms Amata vietas noteikšana organizācijas struktūrā

Lai izveidotu nepieciešamos amatu aprakstus, jābūt priekšstatam par organizācijas struktūru, t.i., kādas struktūrvienības pastāv, kādas tajās ir darba vietas un kādas administratīvās un funkcionālās saiknes starp tām pastāv. Šeit ļoti noderīgs ir „**darba vietu saraksts**” – dokuments, kurā uzskaitītas struktūrvienības, tajos ietilpstošie amati, katram amatam paredzamais darba vietu skaits un cita lietderīga informācija par amatiem vai darba vietām - piemēram, amata kods, darba slodze un darba samaksas nosacījumi.

3. posms Amatu atlase analīzei

Lai sasniegtu perfektu kārtību, amatu apraksti jāveido visiem organizācijā esošajiem amatu veidiem. Principā to, kādiem konkrēti amatiem izveidot aprakstus, nosaka konkrētās situācijas nepieciešamība un organizācijas mērķi kopumā. Piemēram, ISO 9001:2000 standarta prasību izpildīšana uzņēmumā paredz precīzu pienākumu un atbildības definēšanu vismaz tām darba vietām, kurās veicamais darbs ietekmē uzņēmuma produkta kvalitāti.

4. posms Datu avotu un datu iegūšanas metodes izvēle

Datu avoti ir tie, kas var sniegt datus vai informāciju. Amata apraksta izstrādāšanai svarīgi ievērot dažādu avotu hierarhiju.

Pirmām kārtām jāievēro ārējie normatīvie akti, kas attiecas uz organizāciju un konkrētu amatu. Tā, piemēram, amata aprakstā amats jānosauc atbilstoši LR Profesiju klasifikatoram, nevis izmantojot vietējo žargonu. Bieži vien tiek ekspluatēts amata nosaukums „menedžeris”, kaut gan Profesiju klasifikatorā ir norādīti tikai divu veidu menedžeri – kultūras menedžeris un sabiedrisko attiecību menedžeris.⁶ Otrajā vietā atrodas organizācijas iekšējie

normatīvie akti, piemēram, apstiprinātais darba vietu saraksts, tehnoloģiskās shēmas, struktūrvienību nolikumi, darba kārtības noteikumi u.tml. Trešajā vietā ir organizācijas vadība, tajā skaitā analizējamās darba vietas tiešais vadītājs, jo viņš tieši pārrauga šīs darba vietas darbu. Ceturtajā vietā ir darba izpildītāji, jo viņi pārzina patieso lietas ainu. Pēc tam seko citi avoti, kas var būt informatīvi vērtīgi, piemēram, svešie amatu aprakstu paraugi.

Metodes un avotu nosaukums	Metodes pielietošana
Dokumentu analīze: ārējie normatīvie akti, t.sk. starptautiskie tiesību akti, LR likumi, MK noteikumi, pašvaldību saistošie noteikumi; organizācijas iekšējie normatīvie akti; amatu aprakstu paraugi; 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; zinātnisko pētījumu rezultāti.	Korektu amatu aprakstu veidošanai jāizmanto attiecīgie normatīvie akti. Citi dokumenti var kalpot kā palīdzība analizējamā darba izprašanai un amata aprakstu uzrakstīšanai. Izmantojot amatu aprakstu paraugus, tos nevar pilnīgi kopēt, jo tie parasti tiek radīti atšķirīgai darba videi vai specifiskiem 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. Iepriekšējās darba analīzes datiem jāpārbauda to aktuālais derīgums. Pierakstus par aktivitātēm darbā parasti veic vadītāji, speciālisti un kalpotāji. Šādi pieraksti ļauj vairāk uzzināt par veicamajiem uzdevumiem un to biežumu. Jāņem vērā tas, ka ne vienmēr viss tiek pierakstīts un izpildīts. Darba psiholoģija un psihofizioloģija, ergonomika, organizāciju psiholoģija u.c. zinātnes par darbu un cilvēkiem tajā sniedz lietderīgus pētījumu rezultātus, kurus izmantot praksē, piemēram, nosakot optimālo darba izpildes kārtību, darba grafiku un darbam nepieciešamās fiziskās un psiholoģiskās īpašības.
Intervija ar a) darbinieku (darba izpildītāju), b) darbinieka tiešo vadītāju, c) kolēģiem.	Nepieciešama gandrīz vienmēr. Grūtības, kas rodas intervijās ar darbiniekiem, lielākoties saistītas ar iespējamu sava darba neadekvātu raksturošanu: vai nu darba nozīmi pārvērtē, vai arī uztver to kā maznozīmīgu. Galvenās problēmas: - vērtējumu par darbu var ietekmēt darbinieka attieksme; - darbinieks var aizmirst par dažām svarīgām niansēm savā darbā un uzsvērt nesen notikušo; - ne vienmēr izdodas izteikties skaidri un precīzi. Intervijās ar vadītāju par viņa padoto darbu jāņem vērā šādi iespējamie trūkumi: - vadītājs var nezināt par visām padoto darba niansēm; - vadītājs var ietekmēties no padoto uzskatiem; - vadītājs var pārspīlēt uzraugāmā darba atbildību, lai paaugstinātu savu nozīmi.
Anketēšana.	Nepieciešama dažreiz. Anketas ir lietderīgi izmantot, ja tās no viena aptaujājamā ļauj iegūt daudz vairāk informācijas nekā intervijā, vai arī ja ir jāetaupa laiks datu iegūšanai. Anketēšanas trūkumi ir līdzīgi interviju trūkumiem. Būtiski ir arī tas, ka anketēšanā ne vienmēr var izsekot tam, vai aptaujājamais pareizi sapratis jautājumu, un ne vienmēr var precizēt viņa atbildi.
Darbinieka darba novērošana.	Nepieciešama dažreiz. Iespējamie trūkumi novērošanai no malas: prasmīga darbinieka darbība var tikt uztverta kā viegli izpildāma; pieredzējis darbinieks var iedvest, ka darbs ir sarežģītāks; domāšanas procesiem nevar izsekot precīzi; daži roku darbi ir ļoti ātri vai sarežģīti, tāpēc tos precīzi piefiksēt iespējams tikai ar videoierakstu.
Darba veikšana pašam.	Pašam veicot analizējamo darbu, iespējams to izzināt „no iekšienes” un izsekot intelektuālajiem un kustību procesiem. Grūtības šeit var būt saistītas ar to, ka darbā pieliktās pūles var tikt pārvērtētas un darbs var tikt uztverts kā sarežģītāks, nekā tas patiesībā ir.

Tomēr augstāku par piekto vietu šajā hierarhijā tie nevar gūt, jo visa amata apraksta sagatavošanai nepieciešamā informācija ir jāpārbauda pie darba izpildītāja un viņa vadītāja.

Datu iegūšanas metode ir veids, kā iegūt sākotnējos datus to tālākajai apstrādei un analīzei. Lai izstrādātu kvalitatīvu amata aprakstu, jābūt labai „izejvielai”, t.i., informatīvajai bāzei, tāpēc jāizmanto vairāki datu avoti un vairākas datu iegūšanas metodes.

Datu iegūšanas metodes

Darba analīzes metodoloģija nepārtraukti attīstās. Tiek piedāvātas jaunas konceptuālās pieejas un metodikas. Kā vienu no senākajām objektīvajām darba analīzes metodoloģijām var nosaukt laika un kustību izpēti (*Time-Motion Study*), kas radās 20.gs. sākumā. Tās pamatlicēji ir Frederiks Teilors (*F.Taylor*) un Frenks un Līliana Gilbreti (*F.&L.Gilbreth*). Laika un kustību izpēte ietver tādas galvenās metodes kā hronometrāžu, darba laika fotogrāfiju un fotohronometrāžu.

Hronometrāžas metode - ar hronometru fiksē konkrētas atkārtotojas darbības izpildes laiku.

Darba laika fotogrāfijas metode - pieraksta darbinieka vai darbinieku grupas darbību visas darba dienas vai tās daļas garumā.

Fotohronometrāžas metode - hronometrāžas un darba laika fotogrāfijas metožu savienojums.

Pasaulē pazīstamākas darba analīzes metodikas, kas ļauj iegūt:

I Vispārējo informāciju par darbu:

- ASV Darba ministrijas metodoloģija „Informācijas tīkls par profesijām” (*Occupational Information Network (O*NET)*), kura 20.gs. beigās nomainīja „Profesiju nosaukumu vārdnīcu” (*Dictionary of Occupational Titles (DOT)*), autors: U.S. Department of Labor; 1938.g.);
- „Darba funkcionālā analīze” (*Functional Job Analysis (FJA)*), autors: U.S. Department of Labor, S.Fine; 1955.g.);
- „DACUM” (*Developing A CURriculum*), autori: D.Glendenning, L.Coffin; 1960.gados);
- „Amata analīzes aptaujas lapa” (*Position Analysis Questionnaire (PAQ)*), autori: E.McCormick, P.Jeanerret, R.Mecham; 1969.g.), uz kuras pamata ir izstrādātas vairākas modificētas versijas, viena no tām ir „Darba elementu izpētes anketa” (*Job Element Inventory (JET)*), autori: E.Cornelius, M.Hakel; 1978.g.);
- „Profesiju analīzes anketa” (*The Occupational Analysis Inventory (OAI)*), autors: J.Cunningham, 1970.g.) – šīs metodikas saīsinātais variants ir „Darba vispārējās izpētes lapa” (*General Work Inventory (GWI)*), autori: R.Ballentine, J.Cunningham, 1981.g.);
- „Darba diagnostiskā izpēte” (*Job Diagnostic Survey (JDS)*), autori: J.Hackman, G.Oldham; 1974.g.) – specifiska metodika, kas balstīta uz autoru izstrādāto darba motivācijas teoriju „Darba raksturotāju teorija” (*Job Characteristics Theory*) un novērtē darba motivējošo potenciālu;
- „Vadītāja amata apraksta aptaujas lapa” (*Management Position Description Questionnaire (MPDQ)*), autori: W.Tornow, R.Pinto; 1976.g.) – speciāla metodika tieši vadītāju darba izpētei;
- „Darba profilēšanas sistēma” (*Work Profiling System (WPS)*,

autori: Saville & Holdsworth Ltd; 1988.g.);

- „Aptaujas lapa par darba vispārējiem rādītājiem” (*Common Metric Questionnaire (CMQ)*), autors: R.Harvey; 1989.g.);
- „Daudzfunkcionālā profesiju sistēmu analīzes anketa” (*Multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory-Closed Ended (MOSAIC)*); autori: U.S. Office of Personnel Management; 1991.g.);

II Detalizētāku informāciju par darba līdzekļiem:

- „Darba komponentu izpētes anketa” (*Job Components Inventory (JCI)*), autori: M.Banks, P.Jackson, E.Stafford, P.Warr; 1983.g.);

III Detalizētāku informāciju par darba vidi:

- „Darba zinātniskās analīzes procedūra” (*Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET)*), autori: W.Rohmert, K.Landau; 1979.g.), vēl viens šīs metodes tulkojums ir „Darba ergonomsiskās analīzes procedūra”;

IV Detalizētāku informāciju par darbā iespējamām kritiskajām situācijām (stresa situācijām, problēmām) un darbinieka uzvedību tajās:

- kritisko gadījumu metode (*Critical incident technique*), autors: J.Flanagan; 1954.g.);

V Detalizētāku informāciju par darbam nepieciešamajām spējām:

- „Aptaujas lapa profesiju un specialitāšu raksturojumam” (autors: O.Lipmann, 1928.g.), vēl šī metode pazīstama ar nosaukumu „Aptaujas lapa profesionāli nozīmīgo personības īpašību noskaidrošanai” vai „Lipmana aptaujas lapa”;
- „Profesionāli nozīmīgo īpašību analīzes sistēma” (*Threshold Trait Analysis System (TTAS)*), autors: F.Lopez; 1970.g.);
- „Fleišmana darba analīzes metodika” (*Fleishman Job Analysis Survey (F-JAS)*), vēl pazīstama ar nosaukumu *Task Abilities Scales (TAS)* vai *Fleishman Ability Requirements Scales*, autors: E.Fleishman; 1984.g.);
- „Amatam nepieciešamo personības īpašību izpētes veidlapa” (*Personality-Related Position Requirements Form (PPRF)*), autors: P.Raymark, M.Schmit, R.Guion; 1997.g.) – metodika, kas balstīta uz personības modeli „Lielais piecnieks” (*Big Five personality traits*).

Šo sarakstu var turpināt vēl garāku, jo pastāv arī citas atzītas darba analīzes metodikas, kuras izstrādājuši Lielbritānijas, Vācijas, Nīderlandes, ASV un citu valstu speciālisti. Tās bāzētas uz konkrētas valsts vai reģiona likumdošanu, zinātniski tehnisko attīstību un tradīcijām, kulturālajiem darba paradumiem un nostādņēm. Nav uzskaitītas arī tās metodikas, kuras speciāli izstrādātas darba vietas, tās vides vai darba procesa uzlabošanas vajadzībām, kā arī kompetenču un darba samaksas noteikšanas vajadzībām.

5. posms Datu iegūšana un amata analīze

Amata analīzes kvalitāti būtiski nosaka:

- a) labvēlīga vide rūpīgai darba analīzei,
- b) pietiekoša precīzu datu bāze un
- c) adekvāta, neizkropļota informācijas interpretācija par amatu.

Tāpēc ir svarīgi:

- a) gūt vadības atbalstu un veltīt pietiekošu laiku visām darba analīzes procedūrām,
- b) gūt informāciju no pieredzējušiem darbiniekiem, turklāt,

jo vairāk darbinieku tiks novēroti un aptaujāti, jo labāk varēs precizēt darbinieku nenoteiktās, miglainās atbildes un izmantot pārbaudītus dokumentus,

- c) koncentrēties uz to, kas JĀDARA vai JĀSASNIEDZ konkrētā amatā, un aprakstīt to bez pārspīlējumiem. Darbinieks ir tikai viens no informācijas avotiem, un tas, ko viņš dara, ne vienmēr obligāti norāda uz to, ko vajag darīt.

6.posms *Amata apraksta izveidošana*

Visām darba vietām, kurās ir vienādi pienākumi un kvalifikācijas prasības, izveido vienu amata aprakstu. Ja viena un tā paša amata pienākumi, atbildība vai kas cits dažādās organizācijas darba vietās būtiski atšķiras, tad šim amatam veido vairākus amata aprakstus, kuros norāda ne tikai atbilstošu saturu, bet arī modifcēto amata nosaukumu un, ja lietvedībā tas ir pieņemts, papildu ciparus amata kodā. Piemēram, Biroja SEKRETĀRE (4120 01 01) un Filiāles SEKRETĀRE (4120 01 02) (sk. *Amata nosaukums un kods*).

Tipisks amata apraksts ir teksts 2-3 lapu apjomā. Jāatceras, ka dokumenta lapu apjoms nav galvenais tā kvalitātes rādītājs.

Amata apraksti jāizstrādā vienotā noformēšanas stilā, izmantojot vienādu amata apraksta formu.

Amata aprakstu ieteicams noformēt kā principiāli atsevišķu dokumentu, nevis kā darba līguma pielikumu. Par labu šādam variantam pastāv vairāki argumenti. Pirmām kārtām, darba līguma atsevišķs pielikums nevar būt patstāvīgs normatīvais dokuments. Otrām kārtām, amata aprakstam un darba līgumam ir atšķirīga arhiviskā vērtība⁷.

Izstrādāto amata apraksta projektu dod pārbaudīt tiešajiem darba izpildītājiem un viņu vadītājiem. Tas palīdz ne tikai noskaidrot, vai amata apraksta saturs ir atbilstošs, pilnīgs un saprotams, bet arī palīdz motivēt ieinteresētās personas nākotnē pieņemt šo dokumentu. Tālāk amata apraksta projektu virza uz saskaņošanu un apstiprināšanu augstākajai vadībai.

Lai amata aprakstam būtu juridiskais spēks, tam jābūt ar noteiktiem dokumenta rekvizītiem. Šīs prasības ir norādītas 06.05.2010. likumā "Dokumentu juridiskā spēka likums" (elektroniskajiem dokumentiem un to atvasinājumiem 31.10.2002. likumā "Elektronisko dokumentu likums") un 28.09.2010. MK noteikumos Nr.916 "Dokumentu izstrādāšanas un noformēšanas kārtība".

Amata apraksts jāpārskata katru reizi, kad attiecīgajā amatā notikušas vai vēl notiks izmaiņas veicamajos pienākumos, atbildībā, pakļautībā un citos svarīgos darba aspektos.

Amatu aprakstu veidi

Amatu apraksti var būt

1. orientēti uz pienākumiem;
2. orientēti uz rezultātiem.

Uz pienākumiem orientētā amata aprakstā uzskaita visu, KAS JĀDARA šajā amatā. Piemēram, personāla daļas vadītājam - „veikt personāla atlasī”.

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 konkrēta amata aprakstam izvēlēties, ir atkarīgs no veicamā darba īpatnībām. Piemēram, vadītājiem bieži ir piemēroti uz rezultātu orientēti amatu apraksti. Šādos amatu aprakstos lietderīgi norādīt kvantitatīvus rādītājus - apgrozījuma apjomu, jaunu projektu skaitu, personāla mainības līmeni u.tml. Uz rezultātiem orientēts amata apraksts ir labāks tāpēc, ka tas tieši norāda darbiniekam, kas jāsasniedz. Līdz ar to tas dod virzību darbībai un objektīvu pamatu darbinieka darba novērtēšanai. Šāds amata apraksta veids ir labāks arī tāpēc, ka, mainoties darba līdzekļiem, tehnoloģijai u.c., tajā saglabājas informācija par veikamo uzdevumu būtību.

Amata apraksta elementu saturs

Amata aprakstā var nosacīti izdalīt trīs daļas:

1. identificējošā daļa (amata nosaukums, kods, atrašanās vieta);
2. pamatdaļa (amata mērķis, administratīvās un funkcionālās saiknes, pienākumi, atbildība, tiesības, kvalifikācijas prasības u.c.);
3. nobeigums (papildus paskaidrojumi).

Turpmāk tiks paskaidroti atsevišķi amata apraksta elementi.

Amata nosaukums un kods

Amats jānosauc atbilstoši LR Profesiju klasifikatora lietošanas noteikumiem.

Profesiju klasifikatorā pārsvarā nav norādīti atvasinātie profesiju nosaukumi, piemēram, ar apzīmējumiem „vietnieks”, „vecākais”, „vadošais”, „galvenais”, „jaunākais”, „pirmais”, „otrais”, „maiņas”, „iecirkņa”, „ceha” u.tml. Taču amata aprakstos tos var norādīt, ņemot vērā, ka:

1. apzīmējumu „vietnieks” drīkst likt vadītāju profesiju nosaukumiem;
2. apzīmējumu „vecākais”, „vadošais”, „galvenais” – vecāko speciālistu profesiju nosaukumiem;
3. apzīmējumu „jaunākais”, „pirmais”, „otrais”, „maiņas”, „iecirkņa”, „ceha” –speciālistu, kalpotāju, darbinieku un strādnieku profesiju nosaukumiem.

Amata nosaukumu atļauts paskaidrot vēl sīkāk ar precizējošajiem apzīmējumiem, piemēram, Pamatdarbības personāla lietu PĀRZINIS (nosaukums no Profesiju klasifikatora „personāla lietu PĀRZINIS”, precizējošais apzīmējums „Pamatdarbības”).

Profesiju klasifikatorā profesiju nosaukumi pārsvarā ir doti vīriešu dzimtē, bet tas neaizliedz amata aprakstā norādīt amata nosaukumu arī sieviešu dzimtē.

LR Profesiju klasifikatoram atbilstošs amata kods nav jānorāda obligāti. Ja organizācijas lietvedībā tomēr ir izlemts šos kodus norādīt, tad jāseko, lai amata kods un nosaukums atbilstu tam kodam un nosaukumam, kas ir Profesiju klasifikatorā.

Ja amata nosaukumam pievieno apzīmējumu „vietnieks”, „vecākais”, „vadošais”, „galvenais”, „jaunākais”, „pirmais”, „otrais”, „maiņas”, „iecirkņa”, „ceha” u.tml., kas nav norādīts Profesiju klasifikatorā, tad saglabā to kodu, kāds ir profesijas pamatnosaukumam. Piemēram, ja Profesiju klasifikatorā profesijai „personāla lietu PĀRZINIS” ir kods 2423 08, tad arī amata nosaukumam „Pamatdarbības personāla lietu PĀRZINIS” jāliek kods 2423 08. Amata kodā atļauts piešķirt papildu ciparus jeb kārtas numurus. Piemēram, „Pamatdarbības personāla lietu PĀRZINIS” - 2423 08 **01**,

„Funkcionālo struktūrvienību personāla lietu PĀRZINIS” - 2423 08 02.

Amata koda pilna struktūra: XXXX XX XX, piemērs 2423 08 01 2423 - starptautiskais kods; 08 – kārtas numurs LR Profesiju klasifikatora atsevišķajā profesiju grupā; 01 – lietotāja kods

Amata atrašanās vietas nosaukums organizācijas struktūrā

Tas norāda organizācijas struktūrvienības nosaukumu un pēc nepieciešamības arī adresi, kurā atrodas attiecīgais amats.

Amata vispārēja nozīme (vai Amata mērķis)

Diezgan vispārīgi, 1-4 teikumos, tiek formulēts, par ko ir atbildīgs darbinieks šajā amatā. Piemēram, personāla lietu pārzinim - „Nodrošināt LR likumdošanas aktu prasībām atbilstošu noformētu un reģistrētu personāla lietvedības dokumentāciju”.

Amata administratīvās saiknes (vai Pakļautība, Aizvietošana)

Tās norāda:

1. pakļautību

– tiešais vadītājs

Var izdalīt arī sīkākas sadaļas: „...saņem norādījumus no (kā?)...”, „...darbu kontrolē (kas?)...”, „...atskaitās (kam?)...”. Šeit iespējams nosaukt, kādus norādījumus citi organizācijas amati drīkst sniegt šim amatam vai kādā veidā tie drīkst kontrolēt šī amata darbu.

– tiešie padotie

Tāpat kā minēts augstāk, šeit var precizēt šim amatam atļauto norādījumu veidu un jomu, kontroles biežumu un formu attiecībā uz citiem amatiem organizācijā.

Detalizētu informāciju par pakļautību var sniegt arī citās amata apraksta sadaļās „Amata pienākumi” un „Amata tiesības”.

2. aizvietošanu

– kas aizvieto (norāda, kādu amatu darbinieki drīkst aizvietot šī amata darbinieku viņa prombūtnes laikā)

Šeit var precizēt, kādos amata pienākumos drīkst pieļaut aizvietošanu, un pat aizvietotajam nepieciešamo kvalifikāciju.

– ko aizvieto (pretēji, norāda, kādus amatus drīkst aizvietot šī amata darbinieks, pēc nepieciešamības precizējot, kādos konkrēti amata pienākumos).

Raksturojot amata administratīvās un funkcionālās saiknes, visur nosauc amatus, nevis konkrētu darbinieku vārdus un uzvārdus.

Amata funkcionālās saiknes (vai Sadarbība)

Funkcionālās saiknes atšķirībā no administratīvajām neparedz pakļautības attiecības. Šeit norāda, ar ko jāsadarbojas – ar kādām citām darba vietām organizācijas iekšienē un kādām sociālajām grupām ārpus organizācijas ir saistīts darbs dotajā amatā:

1. no kādām darba vietām vai sociālajām grupām ir nepieciešama palīdzība, saskaņošana vai citā veidā atkarīgs darbs dotajā amatā;
2. pretēji - kādām darba vietām vai sociālajām grupām ir nepieciešama palīdzība vai cita veida atbalsts no dotā amata.

Aprakstot amata funkcionālās saiknes, dažkārt ērti izmantot informācijas plūsmas analīzi un aprakstīt funkcionālās saiknes šādā formā:

- no kā jāsaņem informācija;
- kāda veida informācija jāsaņem;
- informācijas saņemšanas termiņi un periodiskums;
- kam informācija jānodod;
- kāda veida informācija jānodod;
- informācijas nodošanas termiņi un periodiskums.

Amata pienākumi

Šī amata apraksta sadaļa ir vissvarīgākā. Tās mērķis ir precīzi noteikt amata darba pienākumus un uzdevumus. Turpmāk tiks izklāstīti ieteikumi amata pienākumu formulēšanā.

1. Uzskaita un precizē parastos darba pienākumus, nedetalizējot tos pienākumus, kuriem ir gadījuma raksturs.

Principā visus amata pienākumus var sadalīt 3 grupās:

- ikdienas darba pienākumi – tie, kas bieži atkārtojas un veido šī amata nozīmi;
- periodiskie darba pienākumi – tie, kas atkārtojas ik pēc kāda perioda (amata aprakstā var norādīt, kad vai cik bieži konkrēts pienākums veicams);
- gadījuma rakstura darba pienākumi – tie, kas gadās salīdzinoši reti, bet attiecināmi uz šo amatu.

Vairākos profesionālās literatūras avotos par amata apraksta izstrādāšanu ir rekomendēts nevis aizrauties 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 aptuveni ar 3 uzdevumiem (sk. attēlu).

AMATA APRAKSTS

Amata vispārējā nozīme

4-8 galvenie darba pienākumi

~ 3 uzdevumi katrā darba pienākumā



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, kas 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 dažādu metožu palīdzību iegūto informāciju. Tālāk šos uzdevumus sadala grupās, kur katra tāda grupa norādīs 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 pienākumi un uzdevumi tiks formulēti pienākumu terminos, t.i. „kas jādara”, vai rezultātu terminos, t.i. „kas jāsasniedz”.

Iespējams arī tāds variants, kad abas pieejas apvieno, piemēram, galvenos pienākumus formulē „kas jāsasniedz” terminos, bet šo pienākumu veidojošus uzdevumus – „kas jādara” terminos.

5. Formulējot darba pienākumus un uzdevumus, jāievēro zināmi noteikumi:
 - 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. Darba priekšmets var būt gan dzīvais, gan nedzīvais, dabiskais vai mākslīgais, reālais vai abstraktais – cilvēki, dzīvnieki, augi, vielas, priekšmeti, informācija, procesi, parādības utt.

Piemēram, „Izstrādāt amatu aprakstus”, „Veikt darbinieku uzskaiti”, „Nodrošināt 98 % personāla sastāva nokomplektējumu”.

Darba pienākumu un uzdevumu formulējumā pēc nepieciešamības var precizēt konkrētas darbības izpildīšanas patstāvības līmeni – vai uzdevums jāplāno, jāorganizē, jāveic vai jākontrolē patstāvīgi, vai tas jādara, sadarbojoties ar citiem, vai arī pēc gataviem norādījumiem. Piemēram, „Saskaņot sagatavotus amatu aprakstus ar struktūrvienības vadītāju un Personāla daļas vadītāju”.

Var precizēt izmantojamos darba līdzekļus, uzdevuma izpildes biežumu, laika termiņus, situāciju un darba apstākļus.

Darba līdzekļi ir līdzekļi, ar kuru palīdzību veic darbību. Darba līdzekļi var būt a) tehniskie (piemēram, dators, svāri, 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) dabiskās 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. datumam to nav izdarījuši”.

Amata atbildība

Šo sadaļu amata aprakstā iekļauj, ja nepieciešams konkrēti norādīt, par ko ir atbildīgs darbinieks šajā amatā. To iekļauj arī tad, ja organizācijā ir ieviesta tarifu sistēma darbinieku amata algas apmēra noteikšanai, kurā ņem vērā darbinieka ieņemtā amata atbildības līmeni un citus būtiskus faktorus.

Piemēram, 23.09.2003. LR MK noteikumos Nr.533 „Noteikumi par intelektuālā darba novērtēšanas un amatu kvalifikācijas kategoriju noteikšanas pamatmetodiku no valsts budžeta finansējamo institūciju darbiniekiem” amata atbildība tiek raksturota pēc diviem rādītājiem – atbildības par darba norisi un rezultātiem un atbildības par lēmumiem. Attiecībā uz fizisko darbu šie rādītāji ir atbildība par darba norisi un rezultātiem, atbildība par darba līdzekļiem un priekšmetiem un atbildība par darba aizsardzības instrukciju ievērošanu (22.07.2003. LR MK noteikumi Nr. 403 „Noteikumi par fiziskā darba novērtēšanas un amatu kvalifikācijas kategoriju noteikšanas pamatmetodiku no valsts budžeta finansējamo institūciju darbiniekiem”).

Vispārīgo informāciju par amata atbildību var iegūt LR Profesiju klasifikatorā. Šī informācija atrodama profesiju mazās grupas apraksta sadaļā „Kvalifikācijas pamatprasības”, daļā „Jāatbild”.

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”.

Amata tiesības

Jāatšķir jēdziens „darbinieka tiesības” no jēdziena „amata tiesības”. Amatu aprakstos norāda amata tiesības, t.i., tādas, kas attiecas uz konkrētu amatu un ir spēkā neatkarīgi no tā, kas šajā amatā strādā. Toties darbinieka tiesības attiecas uz konkrētu darbinieku, un tās norāda darba līgumā. Tāpēc ir lieki rakstīt amatu aprakstos tādu apgalvojumu kā „ir tiesības uz apmaksāto ikgadējo atvaļinājumu”, „ir tiesības uz drošiem un veselībai nekaitīgiem darba apstākļiem” u.tml.

Pastāv amata tiesības saņemt no citiem amatiem savlaicīgu precīzu informāciju un citas lietas, kā arī patstāvīgi pieņemt lēmumus kādā jomā, pārstāvēt uzņēmumu kaut kādās situācijās, paust ārējām personām konkrētu informāciju u.c.. Piemēram, „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, jāpārliciecinās, vai tās ir pietiekošas, lai izpildītu amata pienākumus prasītajā kvalitātē.

Darba vides raksturojums vai Darba vispārējs raksturojums

Nosaukums „Darba vispārējs raksturojums” ir plašāks, jo tas ietver gan darba saturu, 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 īpašiem darba apstākļiem, kas saistīti ar paaugstinātu risku darbinieka drošībai vai veselībai (attiecas uz piemaksu piešķiršanu, darba aizsardzības pasākumiem);
- jāpamato īpašas prasības pret darbinieka fizisko stāvokli, psiholoģiskajām īpašībām, pieredzi u.c., kas izriet no darba apstākļu specifikas (attiecas uz pretendentu un esošo darbinieku novērtēšanu un apmācību);
- darba saturs un/vai darba apstākļu specifika ir viens no kritērijiem amata algas apmēra vai tarifa likmes noteikšanā.

Darba raksturojums kā svarīgs kritērijs amata algas apmēra noteikšanā ir ieviests tajos pašos 23.09.2003. LR MK noteikumos Nr.533 (te izdalīti tādi rādītāji kā darba sarežģītība, garīgā piepūle, sadarbība) un 22.07.2003. LR MK noteikumos Nr.403 (darba sarežģītība, darba metodes, veiklība). Fizisko darbu novērtēšanā tiek atsevišķi izdalīti fiziskās un garīgās piepūles rādītāji, kuri ietilpst nevis kritērijā „Darba raksturojums”, bet gan kritērijā „Piepūle”.

Amata darba raksturojuma piemēri: „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”.

Amata kvalifikācijas prasības

Šeit apvieno amata prasības pret darbinieka izglītību, pieredzi, zināšanām, prasmēm, spējām un citiem parametriem kvalitatīvai amata pienākumu izpildei. Uz šo prasību pamata izstrādā prasības pretendentiem uz šo amatu, veido apmācību plānus un veic

darba izpildes novērtēšanu.

Interesantu kvalifikācijas prasību sistēmu, tā saucamo „Septiņu punktu plānu”, piedāvājis Aleks Rodžers (*Alec Rodger*). To veido šādi kritēriji, kā novērtēt personas piemērotību kādam amatam⁸:

1. Fiziskais raksturojums – veselības stāvoklis, darbības, ārējais izskats, runāšana, izturēšanās (*physical make-up*);
2. Profesionālie sasniegumi - izglītība, pieredze, zināšanas, prasmes, iemaņas, balvas u.tml. (*attainments*);
3. Vispārējais attīstības līmenis, intelekts – garīgās spējas, mācīšanās spējas, analītiskās spējas u.tml. (*general intelligence*);
4. Speciālās (profesionālās) spējas, dotības (*special aptitudes*);
5. Intereses, hobiji (*interests*);
6. Personības iezīmes – briedums, pārliecība sevī, iejušanās citos, humora izjūta u.c. (*disposition*);
7. Pārējās prasības – autovadītāja apliecība, iespēja strādāt naktī, bieži izbraukt komandējumos u.c. (*circumstances*).

Bez Rodžera izstrādātā „Septiņu punktu plāna” pastāv arī citi pazīstami plāni personas specifikācijas veidošanai. Piemēram, Sidnejas un Brouna (*E.Sidney, M.Brown*) „Deviņu punktu plāns” (*Nine point plan*, 1961.g.), Džona Frezera (*John Munro Fraser*) „Piecu kritēriju grupu sistēma” (*Fivefold Grading System*, 1978.g.) vai Edgara Šeina (*Edgar Schein*) piedāvātais plāns (*General classes of variable*, 1980.g.).⁹ Šādu gatavu plānu esamība priecē, taču, lai tie nestu labumu, tos jāprot izmantot. Atsevišķi plānu kritēriji, piemēram, ārējais izskats, intereses un hobiji, var būt nepamatoti un diskriminēt kā darbiniekus, tā arī pretendentes uz attiecīgu amatu, kas ir pretrunā ar Darba likuma prasībām.

Izstrādājot sadaļu „Amata kvalifikācijas prasības”, derētu ņemt vērā sekojošo:

Definējot amatam nepieciešamo izglītību, var noteikt ne tikai izglītības pakāpi, bet arī izglītības veidu, līmeni, specialitāti, specializāciju vai kvalifikāciju.

Saskaņā ar LR Izglītības likumu izšķir šādas izglītības pakāpes:

„5. pants. **Izglītības pakāpes**

- (1) ...1) pirmsskolas izglītība;
- 2) pamatizglītība;
- 3) vidējā izglītība;
- 4) augstākā izglītība. ...”

Izglītības pakāpes ≠ izglītības līmenis

Piemēram, augstākās izglītības pakāpei ir divi augstākās izglītības līmeņi – pirmā līmeņa un otrā līmeņa augstākā izglītība. Izglītības līmenis ≠ profesionālās kvalifikācijas līmenis

Profesionālās kvalifikācijas līmenis ir teorētiskā un praktiskā sagatavotība, kas dod iespēju veikt noteiktai sarežģītības un atbildības pakāpei atbilstošu darbu.³ Latvijas izglītības sistēmā ir noteikti pieci profesionālās kvalifikācijas līmeņi. Katrai izglītības pakāpei un līmenim ir noteikts atbilstošs profesionālās kvalifikācijas līmenis. Profesionālās kvalifikācijas līmeņi ņemti vērā LR Profesiju klasifikatorā: katrai profesiju pamatgrupai atbilst noteikts profesionālās kvalifikācijas līmenis.

Profesionālās kvalifikācijas līmenis ≠ profesionālā kvalifikācija

Profesionālā kvalifikācija - noteiktai profesijai atbilstošās izglītības un profesionālās meistarības dokumentāri apstiprināts novērtējums.⁴

LR Izglītības likums nosaka šādus izglītības veidus:

„6. pants. **Izglītības veidi**

- ...1) vispārējā izglītība;
- 2) profesionālā izglītība;
- 3) akadēmiskā izglītība.”

Vēl dažu terminu skaidrojums:

Profesija - kvalificēta nodarbošanās (nodarbošanās veids) – amats, arods, profesija, specialitāte, kurā darbiniekam nepieciešama noteikta izglītība, zināšanas, pieredze, prasmes un iemaņas.⁵

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.⁶

Prasības darbinieka izglītībai ir vajadzīgas, taču šo prasību formulējums parasti ir vispārīgs – tās nesniedz informāciju par to, kādām zināšanām un prasmēm darbiniekam jābūt. Tāpēc nepieciešamās kvalifikācijas precizēšanai ir vērts veidot nodaļu par zināšanām un prasmēm, kur norāda amatam nepieciešamās teorētiskās un praktiskās zināšanas (kas jāzina), un nepieciešamās profesionālās prasmes (ko jāprot darīt), tai skaitā datorprasmes un valodu prasmes.

Izvirzot prasības darba pieredzei, parasti norāda darba stažu konkrētajā vai līdzīgajā amatā, pēc nepieciešamības precizējot, kādā nozarē un/vai organizācijas tipā.

Dažas profesijas vai amati pieprasa ne tikai atbilstošu izglītību, darba pieredzi, profesionālās zināšanas un prasmes, bet arī augsti attīstītas noteiktas profesionālās spējas. Tad tās var precizēt nodaļā „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 apgušanu, un līdz ar to arī iestrādāšanos un adaptāciju darba situācijās, bet arī palīdz veiksmīgi vai ar mazākiem zaudējumiem tikt galā ar kritiskajām vai stresa situācijām, un palīdz sasniegt augstu meistarības jeb profesionalitātes līmeni. Citiem vārdiem, profesionālās spējas nodrošina to, ko dažreiz nespēj aizvietot iegūtās zināšanas un ietrenētās prasmes.

Profesionālās spējas iedala elementārās (piem., analītiskā domāšana, acumērs, operatīvās atmiņas apjoms, kustību koordinācija) un sarežģītās, 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 maņu orgānu darbību), perceptīvās (uztvere), uzmanības, mnēmiskās (atmiņa), izteiles, domāšanas, runas, motorās (kustības) spējas, kā arī spējas, kas raksturo cilvēka emocionālo un motivācijas aspektu.

Profesionālo spēju nozīmīgums spilgti redzams radošajās profesijās, piemēram, rakstniekiem, gleznotājiem, komponistiem un aktieriem, kā arī profesijās, kurās nepieciešamas atbilstošas

cilvēka fiziskās dotības - profesionāliem sportistiem, dejotājiem, diktoriem un līdzīgās profesijās.
Nepieciešamajām profesionālajām spējām īpašu uzmanību pievērš arī tad, ja analizējamais darbs stipri ierobežo darbinieku sava individuālā darbības stila veidošanā un uzspiež konkrētu darba izpildes modeli vai izturēšanās paraugu, piemēram, darbos, kur vienmēr jābūt ātriem, precīziem vai taktiskiem. Bieži vien tas attiecas uz sociālajām profesijām - vadītājiem, pārdevējiem, policistiem, psihologiem u.c.

Individuālais darbības stils – konkrētam indivīdam raksturīgs kādas darbības uzdevumu risināšanas veidu, metožu, paņēmienu, iemaņu kopums, kas nodrošina tās vairāk vai mazāk veiksmīgu izpildi.⁷

Darba sludinājumos pierasts lasīt, ka gandrīz jebkurā amatā ir svarīgas tādas īpašības, kā komunikabilitāte, iniciatīva, atbildība, precizitāte, spēja sadarboties un strādāt komandā. Skaidrs, ka atbildība ir vajadzīga jebkurā darbā, un vairumā gadījumu ir nepieciešamas arī elementāras komunikācijas iemaņas. Patiesībā tādos īpašību uzskaitījumos var arī nebūt norādes uz patiesi nepieciešamajām profesionālajām spējām. Pirmkārt jau tāpēc, ka profesionālās spējas tiek formulētas specifiski, psiholoģiskajā terminoloģijā, kas neiederas darba sludinājuma izklāsta stila formātā. Otrkārt, amata kvalifikācijas prasību izstrādātājiem, kuriem nav attiecīgu psiholoģisko vai pedagoģisko zināšanu, var būt grūtības atšķirt spējas no prasmēm, zināšanām un kompetencēm kā uzvedības izpausmēm.

Informācijas avoti par amatam nepieciešamo kvalifikāciju

Informācijas avots	Noderīga informācija
20.06.2001. likums "Par reglamentētajām profesijām un profesionālās kvalifikācijas atzīšanu" un uz šī likuma pamata izdotie tiesību akti, t.sk. 06.06.2006. MK noteikumi Nr.460 "Noteikumi par specialitāšu, apakšspecialitāšu un papildspecialitāšu sarakstu reglamentētajām profesijām"	20.06.2001. likumā nosauktas <i>reglamentētās profesijas, kā arī vispārīgās prasības izglītībai, profesionālajai kvalifikācijai un darbībai šajās profesijās.</i> 06.06.2006. MK noteikumos - reglamentēto profesiju specialitāšu un apakšspecialitāšu saraksts, kā arī ārsta un māsas profesiju papildspecialitātēs.
02.02.1993. likums "Par amatniecību", 14.07.2009. MK noteikumi Nr.762 "Noteikumi par amatiem, kuros personas profesionālā darbība ir uzskatāma par amatniecību", Latvijas Amatniecības kameras izdotie normatīvie akti (http://www.lak.lv/pub/)	02.02.1993. likumā norādīti <i>amatizglītības pamatnoteikumi un amatnieka kvalifikācijas noteikšanas kārtība.</i> 14.07.2009. MK noteikumos dots amatu saraksts, kuros personas profesionālā darbība, pieņemot pasūtījumus vai izpildot darbus, ir uzskatāma par amatniecību.
Normatīvie akti, kas attiecas uz konkrētu nozari vai darbības veidu, piemēram, 14.09.2010. MK noteikumi Nr.873 "Noteikumi par vilces līdzekļa vadītāja (mašīnista) kvalifikācijas un vilces līdzekļa vadīšanas tiesību iegūšanu", 03.10.2000. MK noteikumi Nr.347 "Noteikumi par prasībām pedagogiem nepieciešamajai izglītībai un profesionālajai kvalifikācijai", 24.02.2009. MK noteikumi Nr.193 "Noteikumi par ārstniecības atbalsta personu sertifikācijas kārtību un sertificējamo ārstniecības atbalsta personu profesijām" utt.	Šādos dokumentos parasti ir pati konkrētākā informācija par noteiktas profesijas vai amata profesionālās kvalifikācijas prasībām, profesionālās kvalifikāciju apliecinošajiem dokumentiem, profesionālās darbības nosaukuma lietošanu u.tml.
18.05.2010. MK noteikumi Nr.461 "Noteikumi par Profesiju klasifikatoru, profesijai atbilstošiem pamatuzdevumiem un kvalifikācijas pamatprasībām un Profesiju klasifikatora lietošanas un aktualizēšanas kārtību": 1.pielikums <i>Profesiju klasifikators</i> 2.pielikums <i>Profesiju standarti</i>	Profesiju klasifikatorā: Profesiju kvalifikācijas pamatprasības - <i>minimālais izglītības līmenis</i> , teorētisko zināšanu, prasmes un atbildības pakāpe, kas nodrošina darba pamatuzdevumu sekmīgu izpildi. Norādīts profesiju mazajās grupās un attiecināms uz visām mazajā grupā iekļautajām atsevišķo grupu profesijām. Profesijas standartā: Profesionālās darbības veikšanai nepieciešamās <i>profesionālās kompetences, prasmes un zināšanas.</i>
07.07.2009. MK noteikumi Nr.733 "Noteikumi par valsts valodas zināšanu apjomu un valsts valodas prasmes pārbaudes kārtību profesionālo un amata pienākumu veikšanai, pastāvīgās uzturēšanās atļaujas saņemšanai un Eiropas Kopienas pastāvīgā iedzīvotāja statusa iegūšanai un valsts nodevu par valsts valodas prasmes pārbaudi"	Amatam nepieciešamais minimālais <i>valsts valodas prasmes līmenis</i> un pakāpe, kas nodrošina darba pamatuzdevumu sekmīgu izpildi.
02.12.2008. MK noteikumi Nr.990 "Noteikumi par Latvijas izglītības klasifikāciju"	Latvijas <i>izglītības klasifikācija.</i>

Amata kvalifikācijas prasībām jābūt pamatotām, un tās nedrīkst paust diskrimināciju. Tas ir svarīgi ne tikai no likumdošanas viedokļa. Amata darbam adekvātas kvalifikācijas prasības un tām atbilstošu darbinieku nodarbināšana samazina risku, ka pieaug neapmierinātība ar darbu, jo darbinieks uztver savu darbu kā pārāk vienkāršu vai kā pārāk sarežģītu, kā arī palīdz nodrošināt optimālu cilvēkresursu izmantošanu.

Lai iegūtu labus amatu aprakstus, kas kalpo kā labi darba instrumenti, to izstrādāšanā jāiegulda vairāk laika un pūļu. Taču šādi „ieguldījumi” atmaksājas. Amatu apraksti sniedz skaidrību

par darba pienākumiem, pakļautību, nepieciešamo kvalifikāciju u.c., un līdz ar to palīdz precīzi risināt ar darbu un personālu saistītus jautājumus. Darba organizācija, personāla plānošana, atlase, apmācība un novērtēšana, kas balstās uz labi izstrādātiem amatu aprakstiem, novērš materiālos zaudējumus, kas rodas no nesakārtotas darba funkciju un atbildības sadales, nepiemērotu darbinieku izvēles, darbam un pašu darbinieku sagatavotībai neatbilstošas apmācības un nepārdomātas darba samaksas sistēmas.

BP

Izmantotā literatūra:

1. Darba apraksts: termini [Elektroniskais resurss]: Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca; Akadēmiskā terminu datubāze AkadTerm. – Tiešsaistes pakalpojums. – Rīga: Latvijas Zinātņu akadēmijas Terminoloģijas komisija. – Pieejas veids: <http://termini.lza.lv/term.php?term=darba%20apraksts&list=darba%20apraksts&lang=LV>.
2. Vorončuka, I. Personāla vadība. – Rīga: Latvijas Universitāte, 1999, 68.-84.lpp.
3. Putniņa, R. Kā uzrakstīt labu amata aprakstu [Elektroniskais resurss]: „Latvijas Vēstneša” portāls „Par likumu un valsti”. - Tiešsaistes pakalpojums. – Rīga: VSIA “Latvijas Vēstnesis”, 2011. - Pieejas veids: <http://www.lvportals.lv/skaidrojumi.php?id=229176>.
4. 20.06.2001. likums “Darba likums”
5. Armstrong’s handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. - Eleventh ed. - London and Philadelphia: Kogan page, 2009, 444p.
6. 18.05.2010. MK noteikumi Nr.461 “Noteikumi par Profesiju klasifikatoru, profesijai atbilstošiem pamatuzdevumiem un kvalifikācijas pamatprasībām un Profesiju klasifikatora lietošanas un aktualizēšanas kārtību”
7. Putniņa, R. Kā uzrakstīt labu amata aprakstu [Elektroniskais resurss]: „Latvijas Vēstneša” portāls „Par likumu un valsti”. - Tiešsaistes pakalpojums. – Rīga: VSIA “Latvijas Vēstnesis”, 2011. - Pieejas veids: <http://www.lvportals.lv/skaidrojumi.php?id=229176>.
8. Rodger, A. Seven Point Plan. – London: National Institute of Industrial Psychology, 1952, 16p.
9. Pratt, K.J., Bennett, S.G. Elements of Personnel Management. –Second ed. – London: University Press, Cambridge, 1989, 124-125p.

(Footnotes)

- 1 28.09.2010. MK noteikumi Nr.916 “Dokumentu izstrādāšanas un noformēšanas kārtība”
- 2 05.12.2000. LR MK instrukcija Nr.5 „Ierēdņa amata apraksta izstrādāšanas kārtība”
- 3 10.06.1999. likums “Profesionālās izglītības likums”
- 4 29.10.1998. likums “Izglītības likums”
- 5 Profesiju klasifikators: lietošanas metodiskie norādījumi [Elektroniskais resurss].- Tiešsaistes pakalpojums. -Rīga: LR Labklājības ministrija, 2011.g. - Pieejas veids: http://www.lm.gov.lv/upload/darba_devejiem/pk_lietos_0811.pdf
- 6 20.06.2001. likums “Par reglamentētajām profesijām un profesionālās kvalifikācijas atzīšanu”
- 7 Душков, Б.А., Королев, А.В., Смирнов, Б.А. Энциклопедический словарь: Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика, 2005 г.



mēs iemācīsim jūs mīlēt mūs!

Ir cilvēki, kuri sagatavojas darba intervijai labāk, nekā to personāla atlases speciālisti varētu iedomāties. Šādi cilvēki ir lojāli uzņēmumam vēl pirms tam, kad sākuši tajā strādāt. Būtu interesanti noskaidrot, kā tas ietekmē viņu turpmāko karjeru.

Daži cilvēki, kuri nolēmuši sākt strādāt vai mainīt darba vietu, vispirms rūpīgi apsver, ko viņi vēlas sasniegt. Reizēm potenciālais darbinieks skaidri zina, ka vēlas strādāt konkrētā uzņēmumā. Parasti šāds cilvēks ir sagatavojies darba intervijai labāk, nekā to personāla atlases speciālisti varētu iedomāties. Tam būtībā ir tikai viens iemesls – šie kandidāti cenšas sasniegt kādu personisku mērķi, un viņiem ir ļoti augsta motivācijas pakāpe. Šādi cilvēki ir lojāli uzņēmumam vēl pirms tam, kad sākuši tajā strādāt. Būtu interesanti noskaidrot, kā tas ietekmē viņu turpmāko karjeru, vai tam ir nozīme lojalitātes turpmākā saglabāšanā un, galu galā, vai šāda veida lojalitātei piemīt kas īpašs.

Iepriekš minēto cilvēku lojalitāte lielākoties izveidojusies *a priori* un balstās uz personiski svarīgiem pieņēmumiem vai stereotipiem, kuri ir izveidojušies konkrētajam individam. Viņam var

būt svarīgs prestižs, piemēram, strādājot augstākās klases autobuses uzņēmumā vai spējot palepoties ar to, ka viņš ir iesaistīts kāda jauninājuma tapšanā. Tikpat labi tas var būt papildīts bērnības sapnis, konkrētas ambīcijas vai, iespējams, turpināta vecāku iesāktā karjera. Lai kāds būtu pamatojums, tas vienmēr ir personisks un tam ir psiholoģisks izskaidrojums.

Raksta virsrakstā izmantotais izteiciens ir attiecināms uz skolēnu, kurš ne visai grib lasīt Raiņa darbus un nav noskaņots akli pieņemt skolotāja viedokli. Tas pats zināmā mērā attiecas uz lojalitāti. To nevar pieprasīt – tā vai nu ir, vai arī nav! Pie tam lojalitātei reizēm ir cieša saistība ar dziļi personiskām lietām. Lojalitātes pakāpi var paaugstināt vai pazemināt visai plašā spektrā – atkarībā no tā, kā attiecības ar uzņēmumu vai iestādi veidojas tālāk. Daži vadītāji domā, ka viens no spēcīgākajiem lojalitātes garantiem



varētu būt alga – ja reiz es tev maksāju, tad dari, ko tev lieku! Tomēr tas nav tik vienkārši. Lojalitāte ir atkarīga no ļoti daudziem faktoriem. Tās veidošanās pamatā ir indivīda subjektīva reakcija uz notiekošo. Lojalitātes veidošanās atspoguļo uzņēmuma attieksmi gan pret darbiniekiem, gan globālākiem procesiem, tostarp arī sasniedzamajiem mērķiem.

Lai orientētos lojalitātes jēdzienā un procesos, kas to varētu ietekmēt, vajadzētu saprast, kas ir kas. Mēģināsim ilustrēt pašu lojalitātes jēdzienu. Organizāciju psiholoģijā runā par vismaz pieciem lojalitātes veidiem. Mēģināsim aplūkot dažus no tiem.

Afektīvā lojalitāte

Viens piemērs ir afektīvā lojalitāte, kas balstās galvenokārt uz emocionālo pieķeršanos. Afektīvā lojalitāte vairāk raksturīga tiem cilvēkiem, kuri savu attieksmi pret dzīvi un darbu pārsvarā balsta uz emocijām. No vienas puses, viņi ir tie, kuri paliek strādāt uzņēmumā arī tad, ja tas ir smagi cietis krīzē vai piedzīvo lejupslīdi. Ja šie darbinieki darba turpināšanai saskata emocionāli nozīmīgu pamatu, viņi to noteikti darīs. Šie cilvēki meklē savu ideālu atbalsojumu organizācijā un veido emocionālu piesaisti tam, kas viņiem asociējas ar uzņēmumu – vadītāja attieksmes personiskums, atsaucīgi kolēģi, zīmola prestižs un atpazīstamība vai veicamā darba sociālā nozīmība, kas ir emocionāli uzlādējoša. Šie cilvēki visaktīvāk reaģē uz emocionālo saišu nostiprināšanu. Viņiem ir svarīga atzinība un izjūta, ka viņi ir uzņēmuma vai procesa būtiska sastāvdaļa. Dažos gadījumos afektīvā lojalitāte nozīmē, ka darbinieks ir visai nekritisks pret būtiskām izmaiņām pašā organizācijas struktūrā un zināmā mērā kļūst pats par savas attieksmes ķilnieku. Ja emocijas ir stiprinošas un pamatotas, piemēram, piederības izjūta un lepošanās ar darbu attiecīgajā vietā, tas ir labi, jo šāds darbinieks atbilstoši pārstāvēs savu organizāciju arī publiskajā telpā. Viņš būs lojāls šā vārda vislabākajā nozīmē – piemēram, ārstu vienmēr un visur vai *labais policists*, kurš ārpus savas dežūras, dodoties mājup no teātra, pārtrauc kvartāla kautiņu. No otras puses, afektīvā pieķeršanās organizācijai var kļūt par smagu slogu, ja cilvēks nespēj atbrīvoties no emocijām, kas viņu piesaista darba vietai. Piemēram, gadījumos, kad darba vieta būtu jāpamet, lai attīstītu karjeru, viņš to nedara. Šī situācija vairāk sāk atgādināt citu lojalitātes paveidu – t.s. turpinājuma lojalitāti, kura būtībā ir t.s. aprēķina lojalitāte.

Aprēķina lojalitāte

Aprēķina lojalitāte arī savā ziņā balstās uz emocionālu attieksmi, tomēr šeit ir manāmas arī racionālākas attieksmes pazīmes. Mēs, cilvēki, esam visnotaļ paredzamas būtnes. Mēs veidojam attiecības ar vidi, kurā dzīvojam, priekšmetiem, apstākļiem, notikumiem u.c. Kopumā to visu var nosaukt par pieradumu. Šāds pieradums veidojas cilvēkam, kurš ilgstoši strādā kādā uzņēmumā vai organizācijā. Mēdz teikt, ka pierast var pie visa, un šajā izteicienā ir daļa patiesības. Cilvēki ātri izveido attiecības ar savu darba vidi, tās komforta pakāpi un emocionālo drošību. Iespējams, ka grūtos apstākļos tā ir savdabīga aizsardzība, toties ierobežotu ambīciju gadījumā tas ir t.s. darbinieka *normālais stāvoklis*. Dažos gadījumos darbinieka lojalitāte ir aizsargs viņa bailēm kaut ko mainīt. Visbiežākais arguments ir tas, ka līdzīgu darbu atrast nebūs iespējams. Lojalitāte it kā ir, bet tai pašā laikā tā balstās tikai uz pastiprinātu vajadzību pēc drošiem, drīzāk pat pēc paredza-

miem darba apstākļiem. Otrs aspekts ir ieguvumi, ko darbinieks uzskata par bonusu, kaut arī no darba devēja viedokļa tie ne vienmēr ir bonusi. Kā bonuss var tikt uztvertas attiecības ar darba kolēģiem, iespēja izmantot darba komunikācijas līdzekļus, papildus samaksa par darbu noteiktos apstākļos, apdrošināšana u.c. Darbinieks izveido savu priekšstatu par vietu, kurā viņš strādā, bet ārēji tas izskatās pēc augstākas vai zemākas pakāpes lojalitātes izpausmēm. Ja darbinieks saka, ka nemūžam nepametīs šo darba vietu, tas nepavisam nenozīmē to, ka tā nenotiks un ka attiecībā uz lojalitāti ir izdarīts viss. Šie cilvēki dzīvi kopumā uztver racionāli un vajadzības gadījumā izvēlēties uzlabot savus materiālos apstākļus, neraizējoties par pašu organizāciju.

Normatīvā lojalitāte

Dažiem darbiniekiem ir raksturīga normatīvā lojalitāte. Viņiem, sevišķi krīzes brīžos, rodas izjūta, ka nebūtu godīgi pamest uzņēmumu kā tādu grimstošu kuģi. Šī lojalitātes forma ir attiecināma uz cilvēkiem, kuriem it kā zudusi robeža starp to, kas ir viņi paši kā attiecīgā uzņēmuma darbinieki un pašu uzņēmumu (identificēšanās ar uzņēmumu). Tas nepavisam nav tik labi, kā pirmajā acu uzmetienā šķiet. Tas vien, ka darbinieks asociē sevi ar uzņēmumu, automātiski nenozīmē lojalitāti tās labākajā veidā. Iespējams, ka šādi darbinieki kaut kādā ziņā pārstāv ideoloģisko dzinējspēku, kurš reizēm tiešām ir ļoti nepieciešams. Tomēr darba devējs sagaida no darbinieka arī spēju novērtēt uzņēmumu kā resursu. Normatīvā lojalitāte arī ir saistīta ar emocijām un aspektiem, ko cilvēks, iespējams, pats sev nav līdz galam izskaidrojis. Sākot darbu kādā uzņēmumā, mēs parasti sev pašiem definējam noteikumus, uz kuriem balstīsimies. Izjūta, ka *esam parādā*, rodas tikai tad, ja tam pamatā ir izjūta par *nepelnītu laipnību*. Vai arī tā ir neatpazīta manipulācija – iespējams, pašam ar sevi. Raugoties no šāda viedokļa, lojalitāte ir nestabila, jo pie tās vienmēr ir jāpieņem jādara viss nepieciešamais, lai to saglabātu. Normatīvā lojalitāte ir saistīta ar pienākuma izjūtu. To var ietekmēt vadītājs, kolēģi un citi cilvēki, kuri ir nozīmīgi darbiniekam, piemēram, ģimene. Te ir grūti novilkt robežu ar afektīvo lojalitāti.

Stratēģija darbinieku lojalitātes paaugstināšanai

Atkarībā no tā, kādu lojalitātes tipu nācies novērot, var plānot stratēģiju darbinieku lojalitātes paaugstināšanai un nostiprināšanai. Daļa no stratēģijas noteikti varētu būt arī viena vai otra lojalitātes tipa pārveidošana citā.

Mēs zinām, ka kopumā lojalitāte balstās uz to, vai attiecīgajā darba vietā tiek apmierinātas darbinieka vajadzības, kā tas tiek darīts un cik lielā mērā tiek darīts. Interesanti, ka šīs vajadzības ir dinamiskas un mainīgas. Taču tās ir kaut nedaudz iespējams paredzēt, jo tās ir atkarīgas ne tikai no lokāliem, bet arī globāliem procesiem. Izstrādājot stratēģiju darbinieku lojalitātes paaugstināšanai, vispirms vajadzētu identificēt prioritārās vajadzības. Ir svarīgi apzināties, kāda sociālā grupa tiek nodarbināta un kāds ir šo grupu raksturojošais demogrāfisko rādītāju kopums. Tas ļauj precīzāk noteikt grupas vajadzības un plānot pasākumus, kas nodrošinās konkrētās grupas vajadzības. Trikotāžas uzņēmuma kolektīva vajadzības būtiski atšķirsies no starptautiskas bankas personāla vajadzībām, kaut arī abos gadījumos daļa nodarbināto būs, piemēram, sievietes. Gan vienā, gan otrā gadījumā lojalitāte uzņēmuma attīstībai nozīmēs ļoti daudz, tomēr veidi, kā to stip-

rināt, abās darba vidēs, iespējams, atšķirsies. Lojalitātes pamatā ir drošības izjūta kā pamatvajadzība. Drošības izjūta ir plašs jēdziens – tas nozīmē gan atalgojuma līmeni, kurš ļauj apmierināt pamatvajadzības, gan drošības izjūtu attiecībā uz nākotni. Viens no vissmagākajiem pārbaudījumiem uzņēmuma darbiniekiem ir reorganizācija budžeta konsolidācijas dēļ. Tas var nozīmēt štatu samazināšanu, kā rezultātā mazinās atlikušo darbinieku lojalitāte. Pētījumi liecina, ka nedrošības apstākļos uzņēmumu darbinieku lojalitātes pakāpe strauji kritas, un tas atstāj iespaidu uz veicamo darbu. Tas daļēji izskaidro darba devēju nevēlēšanos izpaust informāciju, kas skar uzņēmuma tālāko nākotni. No otras puses, stabila kontakta uzturēšana un informācijas apmaiņa ar darbiniekiem ir veiksmīgāka stratēģija, kas ļauj darbiniekam plānot savu turpmāko dzīvi. Tādā gadījumā darbinieks izjūt lielāku stabilitāti un spēj izvērtēt gaidāmās pārmaiņas, nezaudējot pozitīvu vērtējumu attiecībā uz darba devēju. Lojalitāti tas neietekmē negatīvi. Tā kā lojalitātes bāzes faktors ir atalgojums, ir svarīgi informēt darbiniekus arī par jebkurām atalgojuma izmaiņām. Atalgojuma

ir acīmredzami. Taču tas ne vienmēr nozīmē to, ka darbinieks ir slikts. Iespējams, tieši pretēji – darbinieks ir lojāls pret savu profesiju, taču nesaskata perspektīvas konkrētajā darba vietā. Ja darbiniekam vienlaikus piemistu arī lojalitāte pret organizāciju, viņš, iespējams, nebūtu zaudējis motivāciju.

Lojalitāte pret profesiju un pret organizāciju

Kopumā apstiprinās dažādu autoru pieņēmumi, ka būtībā var runāt par divu tipu lojalitāti – pret profesiju un pret organizāciju. Savā ziņā tam ir arī kultūrvēsturisks pamats, jo abi šie lojalitātes veidi ir saistīti ar protestantu ētikas ietekmi un postulātiem, kas joprojām ietekmē mūsu dzīvi. Tas vēlreiz apliecina, cik svarīgi ir saprast un ņemt vērā kultūras ietekmi attiecīgajā darba vidē. Ja uzņēmums ņem vērā tikai savas intereses un ignorē kultūras fonu attiecīgajā vidē, tas riskē zaudēt darbinieku lojalitāti. Īpaši tas attiecas uz starptautiskiem uzņēmumiem, kuros lojalitātes nodrošināšana ir komplekss un visnotaļ sarežģīts process. Tas ir būtiski arī tā iemesla dēļ, ka tiekšanās savu darbu paveikt pēc iespējas la-

Lojalitātes pamatā ir drošības izjūta kā pamatvajadzība. Drošības izjūta ir plašs jēdziens – tas nozīmē gan atalgojuma līmeni, kurš ļauj apmierināt pamatvajadzības, gan drošības izjūtu attiecībā uz nākotni.

izmaiņu pārskatāmība ir svarīga arī tāpēc, ka tā nozīmē papildus drošību, ja cilvēks skaidri apzinās savas perspektīvas un iespēju attīstīt karjeru.

Lojalitātes paaugstināšanas stratēģijas pamatā vajadzētu būt atziņai, ka darbinieks ir vērtība un viņš nekad nebūs pilnīgi inerts pret savu vajadzību respektēšanu vai nerespēkēšanu. Šai stratēģijai jābūt veidotai saistībā ar paša uzņēmuma sasniedzamajiem mērķiem. Tādā gadījumā uzņēmuma pamatsastāvu veidos cilvēki, kuriem ir skaidra vīzija par tālāko virzību. Pētījumi liecina, ka vislojālākie darbinieki ir tie, kuri skaidri apzinās attīstības potenciālu konkrētajā darba vietā. Tas nozīmē, ka darba devējam ir jāpapūlas identificēt šādus darbiniekus motivējošie faktori un uz tiem jābalsta lojalitātes programma. Viens no primārajiem faktoriem ir darbinieka ilgtermiņa mērķu identificēšana un to saskaņošana ar uzņēmuma vai organizācijas mērķiem. Jo lielāku atbalstu piedāvās uzņēmums, jo augstāka būs darbinieka lojalitātes pakāpe.

Dati liecina, ka lojalitātei ir visai maza saistība ar to, kā tiek paveikts darbs, toties ir cieša saistība ar paredzamu darba vietas maiņu un darba kavējumiem. Vienkāršoti izsakoties, jo biežāk darbinieks kavē darbu, jo zemāka ir viņa lojalitātes pakāpe. Tas

bāk var nebūt saistīta ar pašu organizāciju vai tās mērķiem. Tam par cēloni var būt arī paša indivīda uzstādījumi, pretenziju līmenis, iekšējais kontroles līmenis un izteikta vajadzība pēc personiskiem sasniegumiem. Organizācija vai darbs kādā uzņēmumā ir tikai veids, kādā šāds cilvēks piepilda savus ētiskos principus. Mēģinot izdarīt kopsavilkumu, nākas secināt, ka lojalitāte ir nepārtraukti jāattīsta, lai kāda tā arī būtu – afektīvā, normatīvā, vērsta uz karjeru vai saistīta ar iekšējo motivāciju. Afektīvā lojalitāte savā ziņā ir *drošāks ieguldījums*, jo tā var būt cieši saistīta ar labiem rezultātiem darba izpildē. Tomēr tā paredz godīgu un atbalstošu attieksmi no darba devēja puses. Darbinieka kā resursa novērtēšana un emocionālais atbalsts, kurš reizēm var izpausties kā nemateriālas atzinības izteikšana, afektīvo lojalitāti nostiprina. Savā ziņā var teikt, ka afektīvā lojalitāte ir *lētāka*, jo tās nostiprināšanā reizēm var izmantot pasākumus, kuri nemaksā dārgi, bet ilgtermiņā stiprina sociālo identitāti, kura ir būtisks nosacījums sekmīgai darba veikšanai gan individuāli, gan grupā. **BP**

Izmantotā literatūra un resursi:

<http://psp.sagepub.com/content/26/12/1550.abstract>
<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR10-3/ehigie.pdf>

vai uzņēmējs uzticas pats sev?

Vikivārdnīcā vārds *lojalitāte*, atsaucoties uz Latviešu literārās valodas vārdnīcu, cita starpā tiek skaidrots arī kā izturēšanās vai rīcība, kurā izpaužas tas, vai kādam tiek izrādīta godprātīga, korekta un cieņas pilna attieksme. Savukārt angļu-latviešu vārdnīcā vārds *loyalty* tiek tulkots kā uzticība.

Par to, cik lielā mērā cilvēks ciena pats sevi un var sev uzticēties gan biznesā, gan sadzīvē, liecina ne tikai tas, cik daudzi cilvēki, kuri ir kaut kādu apstākļu vadīti vai spiesti, viņam uzticas un strādā viņa vadībā. Par to liecina arī tas, vai šis cilvēks pie tiem pašiem nosacījumiem, kādus piedāvā vai liek ievērot saviem darbiniekiem, būtu ar mieru strādāt pats pie sevis.

Diemžēl jau ir pierasts, ka varas vīri ir tik atrauti no realitātes, ka, skandinot slavas dziesmas Latvijas veiksmes stāstam, ir *aizmirsuši* Eiropas Sociālajā hartā ratificētu pantu par strādājošo tiesībām

uz atalgojumu, kas nodrošina pienācīgus dzīves apstākļus. Tai pašā laikā viņi vai nu cer, vai arī izliekas, ka šāds solis nākotnē sekmēs valsts izaugsmi. Taču nav īsti skaidrs, kā sava uzņēmuma veiksmes stāstu nevis tikai uz īsu brīdi, bet arī ilgtermiņā cer nodrošināt tie uzņēmēji, kuri saviem darbiniekiem liek justies pateicīgiem par darbu, kura atalgojums ir 200 lati pirms nodokļu nomaksas jeb, tautas valodā runājot, *uz papīra*. Tādā veidā *standartsituācijā* (ja darbiniekam ir algas nodokļa grāmatiņa un nav neviena apgādājamā) darbinieks *uz rokas* (pēc nodokļu no-

maksas) saņem aptuveni 146 latus, kas pielīdzināmi nabadzības sliekšnim un nesasniedz pat tā dēvēto iztikas minimumu, kas pārsniedz 170 latus. Par situācijām, kad darba devējs nodokļus maksā tikai no 100 latiem, jo darba līgumā ierakstīts, ka darbinieks strādā tikai četras, nevis astoņas stundas, nemaz nav vērts runāt. Tāpat arī par aplokšņu algām, kuras saviem darbiniekiem nekautrējas maksāt pat tie, kuri sabiedrībai līdz šim rādījuši tikai godīga un cēla uzņēmēja vaigu. Arī par izmanīgi pielietotiem *nodokļu optimizācijas* veidiem, kas darbiniekus padara par pašnodarbinātajiem vai *plika avansa* saņēmējiem. Šo uzskaitījumu diemžēl varētu turpināt un turpināt – tik zemā līmenī lielā daļā uzņēmumu ir darba devēju un darba ņēmēju savstarpējo attiecību kultūra.

Vai tiešām darba devējs cer, ka būs pārāks par saviem konkurentiem un arī turpmāk varēs gulēt uz panākumu lauriem, ja vienīgais iemesls, kāpēc darbinieki vēl nav aizgājuši, ir bailes palikt bez darba vai apziņa, ka citur attieksme pret darbiniekiem jau nebūs labāka? Vai tiešām uzņēmējs var sekmīgi plānot savu darbību ilgtermiņā, ja darbiniekus uzņēmumā notur tikai tas, ka viņiem pašiem sava biznesa uzsākšanai pagaidām pietrūkst uzņēmības un zināšanu? Vai uz savas komandas uzticību var cerēt tāds uzņēmējs, kurš saviem darbiniekiem radījis apstākļus, kas drīzāk mudina doties darba meklējumos aiz Latvijas robežām vai arī piekrist labāk atalgota darba piedāvājumam, ko izteicis konkurējošs uzņēmējs? Vai uzņēmējs pats ietu strādāt uzņēmumā un ieguldītu tajā visu savu radošo potenciālu un pieredzi, ja mazā atalgojuma dēļ vienā mirklī varētu zaudēt ne tikai kolēģus un viņu izglītību un apmācību ieguldīto laiku un līdzekļus, bet arī viņu pieredzi, sasniegumus, uzņēmuma *firmas noslēpumus*, kā arī ar klientiem un sadarbības partneriem izveidoto saikni?

Šis nenoliedzami ir laiks, kad darba tirgū spēles noteikumus diktē darba devējs. Taču arī darba ņēmējs nepaliek parādā. Arvien biežāk notiek tā, ka kāds uzņēmums ik pa laikam atkal un atkal publicē sludinājumus par brīvajām vakancēm, taču sabiedrībā *mutvārdu mārketinga* jau izveidojis priekšstatu, ka tur nav vērts pat iet interesēties. Tas tāpēc, ka šajā uzņēmumā algu maksā aploksnē, ja vispār maksā, darbinieki nāk un iet, un no uzņēmēja novērsusies arī finansiālā veiksmē. Vai tiešām šis uzņēmējs cer, ka šāda slava un lielā kadru mainība kaldinās panākumus? Kadri mainās ātrāk, nekā smiltis plūst caur pirkstiem, un līdz ar smilšu graudiem aizplūst arī uzņēmuma panākumi un sabiedrības uzticība.

Bez uzticības un spēka biznesam nebūs dvasas

Var jau visu vainu par zemo darba attiecību kultūru uzvelt politiķu piekoptajai nodokļu politikai. Taču arī pašiem uzņēmējiem būtu laiks apzināties, ka, nostādot savus darbiniekus vergu lomā, viņi paši sevi padara par vergiem, kam veik-

sme (tajā skaitā arī labā slava, radoša atmosfēra un draudzīgs kolektīvs) lieliem soliem paiet garām. Uzņēmumam, kas šajos krīzes gados būs ieguvis *vergtura* slavu, šī slava kā ēna ies līdzi arī tad, kad ekonomiskā situācija uzlabosies. Arī dažādās nodokļu optimizācijas shēmās *ietaupītie* līdzekļi labi ja ļaus izdzīvot, taču nebūt nesekmēs tādu ideju rašanos, kas ilgtermiņā pavērtu ceļu uz jauniem tirgiem un jaunām iespējām. Pārfrāzējot ideju, kas pausta Klarisas Pinkolas Estesas grāmatā *Sievietes, kuras skrīen ar vilkiem*, varētu teikt, ka šie uzņēmēji (pareizāk sakot, *vergturi*) būs zaudējuši saikni ar savu pirmatnējo spēku, bez kura diez vai izdosies iepūst biznesā dvasu kā *La Loba* jeb Vilku sievietei, atdzīvinot to, no kā pāri palikuši tikai kauli. Vergiem un arī vergturiem nav „asas uztveres, rotaļīga gara un nepa-

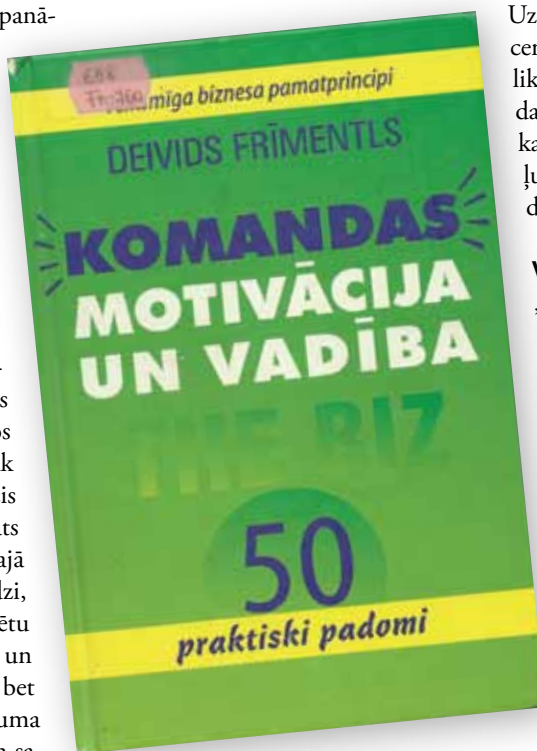
rasti dziļas uzticības, kā arī spēka un izturības”. Uz kādu darbinieka radošo spēju izpaušmi var cerēt darba devējs, ja viņš pats nespēj radoši likt lietā savas prasmes un talantus, lai saviem darbiniekiem nodrošinātu tādu atalgojumu, kas ļauj nodrošināt pienācīgus dzīves apstākļus, iespēju uzturēt sevi un ģimeni un justies drošībā ekonomiskā ziņā?

Visa pamatā – cilvēks vai nauda?

„Izcils vadītājs jums saka: „Visa pamatā ir cilvēks.” Slikts vadītājs apgalvo: „Visa pamatā ir nauda.” Konfūcijs ir teicis: „Zelts tavā sirdī ir daudz vērtīgāks par zeltu tavā makā.” Vislabākie vadītāji velta savu darba dzīvi tam, lai palīdzētu cilvēkiem atklāt zeltu savā sirdī un lai viņi dalītos ar citiem šajā bagātībā. Tādā veidā mēs visi kļūsim bagātāki,” savā grāmatā *Komandas motivācija un vadība* uzsver Deivids Frīmentls. Viņš norāda, ka labs vadītājs nedrīkst žēlot laiku saviem darbiniekiem. „Kad plānojat laiku, vienmēr pirmajā vietā lieciet darbiniekus. Pirms atbildat par svarīgāko savā dzīvē, nedomājiet par to, kā jūs tērējat naudu, bet padomājiet, kā jūs izlietojat laiku, kas jums ir visnozīmīgākais.” Diemžēl uzņēmējs, kurš pret saviem darbiniekiem izturas kā pret vergiem, diez vai vispār ir aizdomājies par zeltu savā sirdī, kur nu vēl meklējis to savu darbinieku sirdīs. Nemaz nerunājot par to, ka šāds vadītājs saviem darbiniekiem varētu veltīt tik daudz laika, cik nepieciešams efektīvam uzņēmuma darbam.

„Kā vadītājs jūs esat piemērs, vai jums tas patīk vai ne. Jautājums ir - vai jūs rādāt labāko piemēru?” uzsver Deivids Frīmentls. „Katram sīkumam, ko jūs darāt, ir pozitīva, negatīva vai neitrāla ietekme uz jūsu komandas motivāciju. No tā nevar izvairīties. Ar savu uzvedību jūs rādāt piemēru, kam komanda seko. Tas pats attiecas uz vērtību sistēmu. Nav nepieciešams tās uzrakstīt vai gari un plaši pārspriest – jūsu vērtību sistēma izpaužas it visā, ko darāt, un šīs vērtības komanda centīsies pārņemt un attīstīt, lai jums izpatiktu.”

Kādu piemēru saviem darbiniekiem rāda un kādas vērtības pauž uzņēmējs, kurš ar savu attieksmi pret darbiniekiem parāda, ka neciena viņus un viņu vajadzības? Kādas vērtības no šāda uz-



ņēmēja gan varētu pārņemt *vergu* kolektīvs un kā šāds kolektīvs ar ticību un iedvesmu varētu vienoties kopīgam mērķim? Arī Deivida Frīmentla apgalvojums, ka „uzņēmums var būt tikai tik labs, cik labi ir tajā pieņemtie cilvēki”, nebūs attiecināms uz uzņēmumu, kurā irniecīgs darbinieku atalgojums. Kā gan varētu pieņemt darbā labākos darbiniekus par minimālo algu? Un kā gan šāds uzņēmums varētu cerēt uz sekmīgu biznesu? Tāpat uzņēmējs, kas saviem darbiniekiem maksā tikai mini-

slīde rodas no pārāk lielas viduvējības, pēc kuras nav pieprasījuma.” Šādu uzskatu savā grāmatā *Korporatīvā sociālā atbildība un priekšrocības konkurencē* pauž Kari Tominens. Viņš norāda, ka organizācijai pēc iespējas labāk būtu jāpārvalda tās finansiālie, vides un sociālie resursi, jo „tas ietver labklājības veicināšanu, vides un dabas resursu aizsardzību, labu darbības praksi un atbildību darbā ar personālu, klientiem un patērētājiem, kā arī ar sadarbības partneriem, vietējiem iedzīvotājiem un sabiedrību.” Runājot

Ir tikai loģiski, ka darbinieks, kurš saņem atalgojumu, kas pielīdzināms nabadzības sliekšnim vai iztikas minimumam, meklēs papildiespējas nopelnīt, bet nevis veltīs visus savus spēkus, prasmes un zināšanas uzņēmējam, kas neciena ne sevi, ne savus darbiniekus.

mālo algu, visticamāk, neapzinās grāmatā *Komandas motivācija un vadība* minēto risku. „Akcionāriem izmaksājamā summa ir atkarīga no jūsu darbinieku algām – jo vairāk abas puses saņem, jo viņi ir apmierinātāki. Jūs nedrīkstat pieļaut situāciju, ja jūsu darbinieki jūtas slikti zema atalgojuma dēļ. Tas kompāniju pakļauj riskam. Uzziniet, kā jūtas jūsu komandas dalībnieki, un rīkojieties, lai nodrošinātu, ka ikviens saņem lielāko atalgojumu, kāds iespējams pašreizējos apstākļos. Pēc tam pārliecinieties, vai arī jūsu darbinieku atdeve ir maksimāla. Biznesa atslēga: lai sasniegtu labākos rezultātus, jūsu rīcībā jābūt labākajiem speciālistiem. Lai pieņemtu un paturētu darbā labākos darbiniekus, jums viņiem jāmaksā lielākā alga.”

Tautas gudrība vēsta, ka dots devējam atdodas. Tāpēc ir tikai loģiski, ka darbinieks, kurš saņem atalgojumu, kas pielīdzināms nabadzības sliekšnim vai iztikas minimumam, meklēs papildiespējas nopelnīt, bet nevis veltīs visus savus spēkus, prasmes un zināšanas uzņēmējam, kas neciena ne sevi, ne savus darbiniekus. Un galarezultātā zaudētājs būs uzņēmējs.

Korporatīvā sociālā atbildība pirmkārt vajadzīga pašam uzņēmējam

Domājot par savu biznesu ilgtermiņā, uzņēmējiem der atcerēties, ka „organizācija vai nācija ir izcili, ja ir cilvēki, kas vieni paši vai grupā ir spējīgi radīt izcilus rezultātus. Ekonomiskā lejup-

par uzņēmēja cieņu pašam pret sevi un saviem darbiniekiem, no iepriekš teiktā jāizceļ šāda doma - korporatīvā sociālā atbildība paredz arī atbildīgu un cieņas pilnu attieksmi pret darbiniekiem. Un diez vai par korporatīvo sociālo atbildību varētu runāt uzņēmējs, kurš neciena ne savus darbiniekus, ne pats sevi.

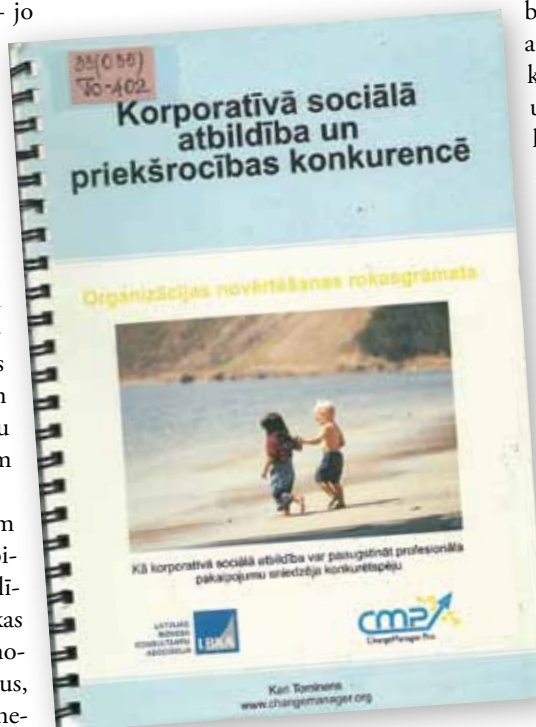
Pēc Kari Tominena domām, ja organizācija nepārprotami labāk par visiem citiem atbalsta korporatīvās sociālās atbildības ieviešanu un par to informē arī sabiedrību, tad ar to vien šī organizācija var iegūt priekšrocības konkurencē arī šajā desmitgadē.

„Līdz nākamajai desmitgadei korporatīvā sociālā atbildība nešaubīgi būs kļuvusi par jaunu standartu, kas jāsasniedz, lai vispār spētu konkurēt,” uzsver Kari Tominens.

Tāpēc korporatīvā sociālā atbildība pirmām kārtām vajadzīga pašam uzņēmējam kā panākumu atslēga. Konkrētās organizācijas vīzijas, vērtības, mērķi un darbības principi nav tikai šīs organizācijas iekšēja lieta. Mērķi un darbības principi ir jāformulē tā, lai tos spētu uztvert arī sabiedrība, kurā organizācija darbojas. Un, protams, lai tos varētu uztvert

arī uzņēmuma darbinieki un pats uzņēmējs.

Kari Tominens piedāvā izcilības modeli, kurā cita starpā liela loma ir ne tikai tam, cik labi uzņēmums spēj orientēties uz klientu, bet arī tam, cik labi ir sabalansētas un apmierinātas uzņēmuma darbinieku, klientu, piegādātāju un sabiedrības vajadzības. Jāuzsver, ka liela loma ir arī videi, kurā darbinieki var parādīt un realizēt savas spējas.



Aprakstot personāla lomu uzņēmuma attīstībā, grāmatas autors norāda, ka „lielākais darbinieku potenciāls sasniedzams tad, ja organizācijas darbiniekus vieno kopīgas intereses un kopīga vērtību sistēma, kā arī tad, ja kolēģi uzticas cits citam un spēj deleģēt pilnvaras. Tā darbinieki tiek stimulēti vairāk iesaistīties organizācijas darbībā”. Uzņēmējiem, kuri vēlas, lai viņiem uzticas, jāņem vērā, ka kopīga vērtību sistēma un pozitīva sadarbība ir iespējama tikai tad, ja starp darba devēju un darbiniekiem valda cieņa un uzticība.

Tāpat uzņēmējiem, kuri savu biznesu plāno ne tikai vienai dienai, der paturēt prātā, ka „organizācijas un tās darbinieku intereses ilgtermiņā vislabāk tiek ievērotas, darbojoties pēc ētiskā principa un pārspējot visas sabiedrības cerības.” Lai arī pastāv viedoklis, ka „naudas taisīšana ir labākā uzņēmējiem zināmā misija”, Kari Tominens iesaka šai misijai pievienot arī šādu vēlmi – „aiz sevis vēlos atstāt vairāk, nekā esmu paņēmis no šīs pasaules”. Šo misiju uzņēmējs var īstenot, ja turpina dalīties ar iegūtajām prasmēm un pieredzi, lai to varētu izmantot pēc iespējas vairāk cilvēku, tajā skaitā arī uzņēmuma darbinieki. „Korporatīvā sociālā atbildība nozīmē palīdzēt otram arī tad, ja tajā nesaskati nekādu personīgo labumu,” pauž Kari Tominens.

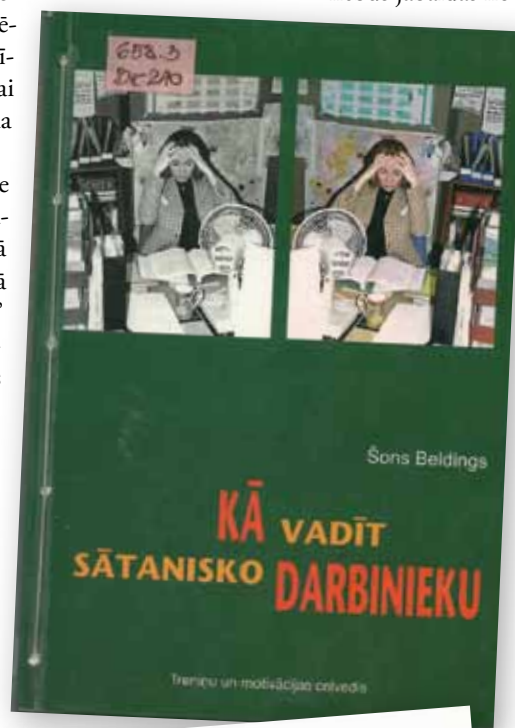
Kam vajadzīgs ceļš, kas neved kalnā?

Kāpēc ceļniekam vajadzīgs ceļš, kas neved kalnā? Kāpēc uzņēmējam vajadzīgs business, kurā viņš neciena pats sevi un neuzticas savam spēkam?

Deivida Frīmentla grāmatā *Komandas motivācija un vadība* teikts: „Lai saistītu cilvēka sirdi un prātu, jums ir jāveido personiskas attiecības ar viņu. Tas ir emocionāls, nevis intelektuāls process, kurā liela nozīme ir jūtām.” Darbā sirds, prāts un jūtas pirmkārt ir vajadzīgas pašam uzņēmējam. Tad personiskas, radošas, cieņas un uzticības pilnas attiecības veidosies arī kolektīvā, kuru viņš vada. Šons Beldings savā treniņu un motivācijas ceļvedī *Kā vadīt sātanisko darbinieku* uzsver, ka tikai godīgs un atklāts cilvēks var iegūt uzticēšanos, un norāda, ka uzticēšanās trūkums ir viens no lielākajiem šķēršļiem uzņēmuma izaugsmē. „Uzņēmums, kas ir zaudējis savu darbinieku uzticību, galarezultātā ir ieguvis zemu darba ražīgumu un sliktu darbinieku noskaņojumu. Domāju, ka visvarenākais savstarpējo attiecību elements ir uzticība. Jo lielāka būs uzticība, jo labākas būs savstarpējās pateicības. Jo labākas būs darba devēju un darbinieku attiecības, jo augstāks būs darba ražīgums un apmierinātība ar darbu. Man šķiet, ka uzticību iegūt ir visgrūtāk, kā arī visvieglāk pazaudēt,” uzsver Šons Beldings.

Diez vai darbinieks, nesāņemot cilvēka cienīgu atalgojumu, piekritīs spēlēt ar savu darba devēju spēli „kriti un uzticis tam, kas tevi ķer”, jo šādā situācijā viņš ir spiests uzticēties tikai pats sev.

Arī uzņēmējs nepiekritīs šai spēlei, jo nav pamata cerēt, ka kāds sniegs palīdzīgu roku, ja kritīs viņš. Uzticība izriet no godīguma, atklātības un savstarpējās cieņas. Tāpēc cieniet citus, un tad viņi cienīs jūs! Tad jums ar saviem darbiniekiem, kopā ejot pāri aizai, nebūs jābaidās no kritiena!



Pat tad, ja varas vīru lēmumu un zemās darba attiecību kultūras dēļ uzņēmējs visai veikli varētu attaisnot cieņas un uzticības trūkumu pret saviem darbiniekiem, necieņu pašam pret sevi gan tik viegli noslēpt un attaisnot nevarēs. Ja uzņēmējam nav cieņas un uzticības pašam pret sevi, viņam nav arī saiknes ar savu iekšējo spēku. Klarisas Pinkolas Estesas grāmatā *Sievietes, kuras skrien ar vilkiem* minēta ikviena cilvēka nepieciešamība pēc saiknes ar pirmatnējo spēku – Vilku sievieti jeb Kaulu sievieti. Viņa ir „kāda veca sieva, kura mitinās apslēptā vietā, ko ikviens cilvēks pazīst savā dvēselē, bet tikai retais ir skatījis savām acīm. Gluži tāpat kā sirmās vecenītes Austrumeiropas tautu pasakās, viņa gaida ierodamies ceļniekus, kas nomaldījušies vai kļūgo apkārt, vai arī meklē ko svarīgu. [...] Vienīgais Vilku sievietes darbs ir kaulu vākšana. Viņa vāc un rūpīgi glabā to, kam draud briesmas pazaudēties šajā pasaulē.” Kad Vilku sieviete ir savākusi visu skeletu un pēdējais vilka kauliņš iegulst savā vietā, viņa sāk skandēt dziesmu, kas atdzīvina vilku, dāvā tam spēku un brīvību.

Klarisa Pinkola Estesa uzskata, ka ikviens cilvēks sāk savu dzīvi kā kaulu kopiju, kas pazaudēta kaut kur tuksnesī vai kā smiltīm apbērts skelets, kas izmētāts uz visām pusēm. Mūsu darbs ir vākt pazudušos kaulus, kas simbolizē neiznīcināmo dzīvības spēku, un atdzīvīnāt tos. Grāmatas autore uzsver, ka Vilku sievietes darbs iemieso brīnumpasaku. Un šī pasaka sola, ka, ja vien mēs turpināsim dziedāt dziesmu, kas kaulos iedvēš dzīvību, mēs spēsim „paust patiesību par savu

spēku un savu vajadzību, iepūst dvasu tam, kas sūrst un sāp un kam ir vajadzīga atdzimšana.” Atrast vai atjaunot saikni ar savu pirmatnējo spēku var ikviens neatkarīgi no dzimuma un sabiedrībā ieņemamā stāvokļa, un tas noderēs jebkurā situācijā. Arī tad, ja, neraugoties uz nelabvēlīgajiem ārējiem apstākļiem, jāatdzīvina cieņa pašam pret sevi un uzticība saviem spēkiem un talantiem ne tikai sadzīvē, bet arī biznesā. **BP**

www.prakse.lv tilts starp jauniešiem un uzņēmējiem

Šī portāla ideja bija radīt interneta vidi, kurā uzņēmumi varētu atrast talantīgus jauniešus, praktikantus un uzņēmumam nepieciešamos darbiniekus. Portālu prakse.lv var izmantot arī jaunieši, kuriem trūkst darba pieredzes. Tā ir lieliska iespēja vienam otru atrast.

Lūdzu, pastāstiet par portālu www.prakse.lv!

Mūsu galvenā ideja bija radīt interneta vidi, kurā uzņēmumi varētu atrast talantīgus jauniešus, praktikantus un uzņēmumam nepieciešamos darbiniekus. Portālu var izmantot arī jaunieši, kuriem trūkst darba pieredzes. Tā ir lieliska iespēja vienam otru atrast. Uzņēmēji zina, ka jauniešiem, kuri izvietojusi portālā informāciju par sevi, pieredzes nav, taču viņi ir jauni, talantīgi un ļoti vēlas šo pieredzi iegūt. Uzņēmums savukārt iegūst papildus darba rokas.

Arī es pats esmu piesaistījis darbam savā uzņēmumā daudzus jauniešus. Pirms kāda laika pieņemu darbā 19 gadus vecu programētāju, kurš vēl mācījās skolā. Pirms tam uz pārbaudes laiku biju pieņēmis vairākus pieredzējušus maģistrantus, taču šis puišs darbu paveica trīs reizes ātrāk. Pieredze, protams, ir svarīga,

tomēr iespējams atrast centīgus un talantīgus jauniešus, kuriem pieredzes nav, bet darbu viņi padara vēl labāk. Pēdējo divu gadu laikā mūsu portāls piedzīvojis diezgan lielu „uzrāvienu”.

Kā radās ideja veidot šādu portālu?

Pirms pieciem gadiem mēs nodibinājām biedrību “Jauniešu konsultācijas”. Toreiz mums bija doma savest kopā jauniešus ar uzņēmumiem, kā arī iepazīstināt viņus ar dažādām profesijām. Uzņēmēji stāstīja, ka vēlas pieņemt praksē jauniešus, bet jaunieši nezināja, ka tāds prakses piedāvājums vispār ir. Bija uzņēmumi, kuri meklēja topošos ķīmiķus un inženierus, bet topošie speciālisti meklēja prakses vietas. Tomēr plaisa starp šīm abām pusēm bija liela.

Sākām ar televīzijas pārraidēm, pēc tam ar semināriem. Tomēr



Jānis Logins

gribējās, lai darbība būtu plašāka. Bija skaidrs, ka jāizmanto interneta piedāvātās iespējas. Tā pirms trim gadiem tapa portāls www.prakse.lv. Sākumā bija zināmas bažas, vai tas darbosies, tomēr jau gadu vēlāk redzējām, ka tas strādā ļoti labi un labprāt tiek izmantots. Portālā savu informāciju bija izvietājuši 40 tūkstoši jauniešu, no kuriem lielākā daļa bija atradusi prakses vietas. Mūsu pakalpojumus bija izmantojuši arī vairāk nekā 1000 uzņēmumu. Tādā veidā visi portāla apmeklētāji bija kaut ko atraduši. Pamatā mēs koncentrējamies uz informāciju par praksēm, taču stāstām arī par profesijām un studijām. Uzņēmumi iesaka vietas, kur studēt, un mēs par to stāstām. Portālā jaunieši var iepazīties ar studiju programmām un profesijām. Turpat ir arī informācija par uzņēmumiem, kuriem ir nepieciešami darbinieki ar konkrētu specialitāti. Vēl portālā var lasīt ieteikumus, pārdomas un atsauksmes. Mēs cenšamies savilkt vienkopus visu informāciju, kas var interesēt skolu jauniešus. Viņi var uzzināt par profesiju, iepazīties ar to un pat pamēģināt tajā pastrādāt. Tad rodas objektīvs priekšstats par nākotnes profesiju, un var secināt - jā, tas man der. Dzīves laikā mēs nevaram daudz mēģināt un eksperimentēt, jo vajadzīga drošības sajūta un jājūt atbildīgā par ģimeni. Mēs cenšamies radīt tādu kā simulāciju - nāc un izmēģini sevi dažādās jomās. Tās ir arodspēles, profesiju apraksti, studiju iespēju un piedāvājumu izpēte un iespēja uzzināt par darba devējiem. Ir arī iespēja jau skolas un studiju laikā pārliecināties par

profesijas izvēles pareizību, praktizējoties dažādos uzņēmumos. Var jau vidusskolā izmēģināt brīvprātīgos darbus un turpināt tos studiju laikā. Izmēģinot jaunieši uzkrāj pieredzi un iepazīstas ar dažādu nozaru un uzņēmumu specifiku - kas kā un kur ir. Rodas priekšstats, vai šī profesija ir vajadzīga, kur var strādāt un kādas ir šīs darba vietas. Tā ir mērķtiecīga un nopietna attieksme pret savu karjeru.

Jūs visu laiku sakāt „mēs”. Kas jūs esat?

Mēs esam biedrība „Jauniešu konsultācijas”, un portāls prakse.lv ir viens no mūsu darbības virzieniem. Cilvēki mūs nepazīst kā organizāciju, toties pazīst mūsu realizētos projektus. Mēs īstenojam dažādus projektus par jauniešu karjeras jautājumiem. Mums bija sērija no 70 raidījumiem Latvijas TV, kur jaunieši izspēlēja spēles daudzos Latvijas uzņēmumos. Šos raidījumus Internetā skatās vēl tagad. Mūsu otrs projekts bija semināru cikls. Ik gadu braucām uz 220 semināriem dažādos uzņēmumos.

Kā jūsu darbu vērtē uzņēmumi?

Uzņēmumiem šī sistēma ļoti patīk, jo tā ir vienkārša un ļauj viegli atrast praktikantus. Uzņēmumiem nav jāzvanās un jātērē līdzekļi sludinājumiem. Viņi ieiet mājas lapā, ieklikšķina sagatavotās veidlapas lauciņos informāciju, apstiprina to un gaida, kad noteiktajā laikā ieradīsies potenciālie praktikanti vai darbinieki.



Uz uzņēmumiem brauc arī skolu klases, jo daudzas nozares vēlas jauniešus ieinteresēt par savu darbības jomu. Uzņēmums izveido mājas lapā pieprasījumu, apstiprina to un noteiktajā dienā sagaida pie sevis klasi. Arī mēs paši piedalāmies ekskursijās kā novērotāji, lai redzētu situāciju un to, kā veidojas attiecības starp uzņēmumu un jauniešiem. Redzēto vienmēr izanalizējam un pārrunājam, kā abām pusēm patika pasākums un vai ieguvums ir tāds, kā cerēts. Pēc tam ar uzņēmuma vadību izspriežam, ko turpināt vai gluži otrādi – ko nākamajā gadā vairs nedarīt. Ir uzņēmumi, ar kuriem sadarbojamies jau vairākus gadus, un pasākumu sistēma jau ir noslīpēta. Šos uzņēmumus mēs jau pazīstam un labi zinām, kad plānot apmeklējumu un kā to labāk noorganizēt.

Vai uzņēmumi maksā par praksi?

Var būt dažādi, bet pamatā prakses darbs tomēr ir bezmaksas. Sākumā daži uzņēmumi maksāja par darbu, bet pēc tam secināja, ka to darīt nav vajadzības, jo ir liels skaits jauniešu, kas

Ir uzņēmumi, kas praktikantus aicina regulāri. Jaunieši tajos nostrādā mēnesi vai divus un ir apmierināti. Ieguvums ir abpusējs. Arī mēs paši brīvprātīgos saviem projektiem meklējam šādā veidā. Portālā ir tāda sadaļa “Studiju jaunumi”, kur paveras iespēja atrast uzņēmumu, kura darbu var pētīt un analizēt un pēc tam rakstīt bakalaura vai maģistra darbu. Šeit krustojas divu ieinteresētu pušu ceļi.

Kā uzņēmums var zināt, cik jaunieši ir ieinteresēti, talantīgi un motivēti darboties?

Aicinot uz ekskursiju pa uzņēmumu, vadība no 60 ieinteresētajiem izvēlas tikai 15. Uzņēmums ir saņēmis 60 jauniešu atbildes, kāds no darbiniekiem uzklīkšķina uz katra cilvēka profila un izlasa viņa CV. Daudzi jaunieši ievieto portālā arī motivācijas vēstuli, kurā uzraksta, kāpēc vēlētos apmeklēt šo uzņēmumu. Tā vadība var izlemt, kurus jauniešus aicināt. Pagājušajā gadā mēs pārveidojām savu profilu, lai arī uzņēmumam būtu redzamas vi-

Uzņēmumiem nav jāzvanās un jātērē līdzekļi sludinājumiem. Viņi ieiet mājas lapā, ieklikšķina sagatavotās veidlapas lauciņos informāciju, apstiprina to un gaida, kad noteiktajā laikā ieradīsies potenciālie praktikanti vai darbinieki.

labprāt praktizējas bez atlīdzības. Uzņēmumi bija pārsteigti, cik daudziem jauniešiem ir motivācija gūt zināšanas un pieredzi un gatavība strādāt bez atalgojuma. Agrāk jaunieši bija izlepuši, taču šobrīd viss ir savādāk un viņi novērtē iespēju strādāt. Ļoti daudzi jaunieši grib iet praksēs. Uz izsludinātu prakses vietu piesakās 60 jaunieši, bet uz darba vietu tikai desmit. Jaunieši saprot, ka prakses laikā ar viņiem rēķinās mazāk un viņu atbildība nav tik liela. Tomēr viņiem galvenais ir gūt priekšstatu par uzņēmumu.

Uzņēmumi taču nevēlas ņemt praktikantus, jo ar viņiem jānodarbojas papildus?

Jā, tā ir. Taču, kopš esam uzsākuši darboties, šī attieksme mainās. Uzņēmēji saprot, ka var uz skatīties uz jauniešu kā palīgu, ka viņam nav jādod lieli un nopietni darba uzdevumi, bet gan vienkāršas lietas, ko uzņēmumā nevar paspēt izdarīt. Katrā uzņēmumā ir daudz sīku darbiņu, kurus var uzticēt jauniešiem. Viņi būs ar mieru mēnesi pārnēsāt mapes un vārit kafiju, lai tikai nonāktu uzņēmuma aprīvē un varētu vērot, kā notiek darba dzīve un sarunas. Pirms kāda laika viens no profesionālajiem teātriem izsludināja, ka meklē cilvēkus, kuri dalītu informācijas lapiņas, un bija pārsteigts par lielo atsaucību. Darbs ir vienkāršs, bet rezultātā pieredze liela, un pēc tam var stāstīt – es to esmu darījis, es to zinu un saprotu, kā tas notiek. Un arī CV būs ieraksts, ka esmu piedalījies tādā un tādā akcijā.

sas aktivitātes, ko jaunieši jau ir veicis. Mēs vēlamies parādīt, ka jaunieši ir aktīvi un talantīgi.

Cik maksā dalība portālā?

Jauniešiem dalība portālā ir bez maksas. Arī uzņēmumi bez maksas var pierēģistrēties un ievietot praktikantu un darbinieku vakances. Ja uzņēmums vēlas ielikt portālā reklāmu, tad par to, protams, jāmaksā. Bet pastāstīt par sevi un meklēt darbiniekus var bez maksas. Var aicināt skolēnus un studentus vasaras darbos vai uz īslaicīgu sadarbību kā palīgus pētījumu veikšanai. Pētījuma tēma var sakrist ar studenta interesēm un studiju darbu. Bez maksas ir arī informācija par mācību iestādēm un profesiju apraksti.

Kādi ir jūsu nākotnes plāni?

Attīstīt līdzšinējos projektus, uzsvaru liekot uz portālu. Vēlamies veidot vēl vairāk datorspēju, kur jaunieši uzņēmumu iepazīst ar praktisku gadījumu palīdzību un var iejusties profesijā. Domājam izveidot arī spēli par darba drošību un par dažādām profesijām. Uzņēmumiem būs iespēja bez maksas izveidot epizodes no savas nozares situācijām. Ja viņi vēlēšies, spēlē varēs izvietot 3D vai ierakstus, bet par to gan mēs vēlēsimies simbolisku samaksu. Plāni mums ir, un ceram, ka viss izdosies! **BP**



vai Latvijā ir sporta psiholoģija?

Kopumā sporta psiholoģijas joma, tāpat kā daudz kas cits, ir atstāta novārtā. Kurš Latvijā var atļauties visu gadu algot sporta psihologu uz pilnu slodzi? Šajā situācijā gan sportisti, gan viņu vecāki risina problēmas individuāli, meklējot palīdzību konkrētā situācijā.

Kas ir sporta psiholoģija?

Pēteris Egls: Sporta psiholoģija ir psiholoģijas nozare, kas pēta cilvēka psihi parādību likumsakarības un personības attīstības īpatnības sportiskās darbības jomā. Sporta psiholoģija kā zinātne attīstījās pagājušajā gadsimtā, bet faktiski tās iezīmes ir tikpat senas, cik pats sports. Sportisti novēroja viens otru, viņi novēroja, ko dara pretinieks, jo sports ir konkurence. Gatavojoties sacen-

sībām, sportisti apkopoja savas atziņas, tāpēc sporta psiholoģija kā pieredze ir ļoti sena. Katrā sporta veidā ir savas nianšes, kas saistītas ar psihisko procesu norises atšķirībām. Piemēram, maratons ir cikliskais sporta veids, tāpēc svarīgi saglabāt koncentrāciju visu maratona laiku un pareizi sadalīt iekšējos resursus. Savukārt svarcelšanā, kur svara stieni paceļ sekundes laikā, koncentrēšanās ilgst tikai dažas sekundes, kurās izšķiras viss.



Pastāstiet par savu grāmatu *Sporta psiholoģijas pamati!*

Agita Ābele: Šī grāmata tapa 2009. gadā, pateicoties dažādajiem jautājumiem, ar kuriem mani uzrunāja treneri. Man ir plaša sporta darbības pieredze. Esmu bijusi individuālā sportiste, trenere, tiesnese un sportista māte, esmu vadījusi treneru tālākizglītības seminārus un apmācījusi treneru kvalifikācijas studentus. Pasniedzot tēmas, kas saistās ar sporta psiholoģiju, kļuva skaidrs, ka visas nepieciešamās literatūras latviešu valodā vienuviet nemaz nav - katrā grāmatā ir tikai pa kādai tēmai, rakstam vai rindkopai. Trūka vienota materiāla, kuru jebkurš treneris varētu izmantot savā ikdienas darbā, meklējot atbildes uz neskaidrajiem jautājumiem. Grāmatas saturs ir sakārtots četrās daļās.

Pirmā daļa ir saistīta ar vispārīgiem psiholoģijas jautājumiem sportā, galveno vērību piešķirot trenera un sportista personības raksturojumiem.

Otrā daļa pievēršas praksei – te atrodam ieteikumus, kā tikt galā ar sasprindzinājumu, kā vadīt uzmanību un kā uzvesties pirmsstarta stāvoklī. Tās ir praktiskas lietas, ar kurām sastopas visu sporta veidu pārstāvji. Te ir apskatīta motivācija, griba, to struktūrējums, attīstības iespējas, sportistu psiholoģisko prasmju īpatnības un atbalsta iespējas, kā arī konkrēti vingrinājumi un treniņi – vizualizācijas treniņš vai uzmanības fokusa vadīšanas treniņš.

Trešajā daļā dominē komandu sporta jautājumi. Tajā apskatītas savstarpējās attiecības, konflikti un līderība. Tomēr arī individuālajos sporta veidos katram trenerim ir sava sportistu grupiņa, un šajā grupiņā arī aktualizējas savstarpējo attiecību jautājumi.

Ceturrtā daļa sniedz ieskatu psiholoģiskajā palīdzībā un runā par nepieciešamo atbalstu dažāda vecuma un līmeņa sportistiem. Šo atbalstu sportistam visbiežāk sniedz treneris, grupas biedri un ģimenes locekļi. Var teikt, ka šī sadaļa ir būtiska arī sportista - bērna vecākiem, lai arī viņi zinātu, kādas ir palīdzības un atbalsta iespējas un no kā tās sastāv. Vecāki bieži ir ļoti nesagatavoti, viņi zvana un saka, ka bērnam ir problēmas un viņam vajag psihologu, bet nesaprot, ka paši ir kaut kā sarežģījuši šo situāciju un nekalpo par atbalstu savam bērnam. Reizēm starp bērnu un vecākiem rodas konflikts, jo vecāki ir izlēmuši, ko bērnam darīt, maksā par treniņiem, bet bērns pats grib darīt kaut ko citu. Tad rodas jautājums - vai vecāki to apzinās, vai viņi izprot situāciju, vai viņi pazīst savu bērnu? Bērni bieži vien netiek uzklauti, no viņiem tikai prasa, lai viņi darītu, lai būtu motivēti utt. „Es maksāju, tu strādā, un man nekas vairāk neinteresē!” Gadās, ka arī treneru attieksme ir līdzīga.

P.E.: Jebkuram trenerim piemīt psiholoģiskā kompetence, varbūt ne klasisko zināšanu līmenī, bet gan kā empīriskā pieredze. Toties tas, kas treneriem pietrūkst, ir izpratne par to, kā psiholoģijā tiek strukturētas sajūtas, kognitīvie procesi un gribas sfēra. Tipiskākie treneru vārdi ir tādi – „mans sportists nav pietiekami apzinīgs!” Bet patiesībā sportistam ir kāda visai konkrēta problēma, piemēram, nepietiekami attīstīta uzmanības īpašība vai spēja koncentrēties. Treneris saka arī tā – „sportists nejūt bumbu” vai „nejūt ūdeni”. Treneris saprot, ka tās ir sajūtas, bet viņam nav skaidrs, kā psiholoģijā vispār tiek strukturētas sajūtas un kā no sajūtām ar individuālo apziņas iesaisti veidojas psihomotorās izjūtas. Treneri mēdz sajaukt vienā katlā prasmes, spējas un domāšanu. Šī grāmata šās pamatlīnijas saliek pa plauktiem.

Kādos virzienos Latvijā darbojas sporta psiholoģija?

A.Ā.: Trīs lielākie sporta psiholoģijas virzieni ir izglītojošais,

konsultējošais un pētnieciski attīstošais. Akadēmiskā izglītība un teorētiskās zināšanas psiholoģijā trenerim ir vēlamas, lai izprastu sportistu, viņa darbību, viņa vecākus, vecāku attieksmi un pilnveidotu savu trenera kompetenci kopumā. Otrs ir konsultējošais virziens – jau ir apzināta kāda problēma, kurai jāatrod risinājums. Te varētu būt arī jautājumi, kas nav tiešā veidā saistīti ar sportu, bet gan atsaucas uz sporta sasniegumiem. Trešais virziens ir jauno speciālistu iesaistīšana, zinātnisko pētījumu veikšana un sporta psiholoģijas jomas izaugsmes veicināšana.

Kāda izglītība nepieciešama sporta psihologam?

A.Ā.: Sporta psihologam pēc būtības ir jābūt kompetentam vairākās specialitātēs. Jābūt pamatzināšanām psiholoģijā, un paralēli jābūt arī zināšanām vai personiskajai pieredzei sportā. Var teikt, ka Latvijā izglītības sistēma pagaidām neveido speciālistus ar sporta psihologa izglītību. Šādu profesiju var apgūt Krievijā, Somijā, Zviedrijā un citās valstīs. Latvijā sporta psiholoģijā pārsvarā darbojas speciālisti ar sociālo zinātņu maģistra grādu psiholoģijā (sociālajā, skolu vai klīniskajā apakšnozarē). Kopš pagājušā gada LSPA ir maģistratūras specializācija - vecākais treneris psiholoģiskajā sagatavotībā. Tas būs treneris ar paplašinātām zināšanām par psiholoģiskās sagatavošanas iespējām treniņu procesā.

Kāpēc Latvijā ir tik maz šo speciālistu?

A.Ā.: Latvijā nav tik lielas ieinteresētības un finansiālo resursu. Piemēram, pat Latvijas olimpiskā vienība algo sporta psihologu tikai uz nepilnu slodzi. Kopumā sporta psiholoģijas joma, tāpat kā daudz kas cits, ir atstāta novārtā. Iegūstot sporta psihologa izglītību ārzemēs, ir jādoma, kur pēc tam savas zināšanas pielietot. Vai Latvijā šāds speciālists būs pieprasīts? Vai būs apmaksāts darbs? Bet kurš Latvijā var atļauties visu gadu algot sporta psihologu uz pilnu slodzi? Šajā situācijā gan sportisti, gan viņu vecāki risina problēmas individuāli, meklējot palīdzību konkrētā situācijā.

Man pašai ir doktora grāds pedagogijā un sociālo zinātņu maģistra grāds psiholoģijā. Esmu darbojusies kā trenere un kā tiesnese. Mani bērni gājuši cauri treniņu procesam. Esmu daudz darbojusies studiju procesā kopā ar jaunajiem treneriem. Tas dod lielu integratīvo pieredzi. Bet es tomēr esmu prioritāri izvēlējusies akadēmisko, izglītojošo virzienu, jo tīrā konsultēšana man emocionāli ir visai smaga.

Es domāju, ka tuvākajā nākotnē Latvijā sporta psihologus arī nesagatavos, jo pēc tiem nav pieprasījuma. Sportisti ar augstiem sasniegumiem, kuri bieži uzturas un trenējas citās valstīs, atrod tur šos psihologus, pie kuriem konsultēties. Lielākajai daļai sportistu nav valodas barjeras un ir lielāka drošība attiecībā uz konfidencialitāti. Ja vajadzīgs, ar psihologu var konsultēties Latvijas olimpiskajā vienībā vai privātp praksēs. Biežāk palīdzību meklē treneri vai sportistu vecāki, bet reti kad paši sportisti. Trenerim vajag atbildi uz savu jautājumu, bet vecākiem - instrukciju, kā panākt, lai bērns dara to, ko viņi kā vecāki ir izdomājuši.

Kāpēc psihologam būtu tik pamatīgi jāpārzina sports?

A.Ā.: Ja psihologam nav zināšanas un izpratnes par sportu, var rasties neadekvāta izpratne par situāciju. Tas, kas sportā ir normāli, ikdienas dzīvē jau ir agresīvi un neatbilstoši. To, kas sportā ir supermotivācija sevis pārvarēšanai, ikdienas dzīvē varētu saukt

par nevērīgu attieksmi pret sevi un gandrīz vai pašdestrukciju. Tāpēc šīs divas pasaules ne vienmēr skatās uz cilvēku caur vienu un to pašu prizmu. Arī paši sportisti ir dažādi. Kad treneris uzblāuj, viens sāk skriet, otrs - apvairojas, bet trešais sāk raudāt, jo nekad iepriekš neviens uz viņu nav blāvis.

P.E.: Teorētiski par sporta psihologu var strādāt jebkurš, kas pabeidzis augstskolu atbilstošajā jomā. Taču, ja viņam nebūs empīriskās pieredzes konkrētajā sporta veidā, viņš nespēs saprast sportistu līdz niansēm, un sportists šo psihologu vienkārši nepieņems. Es nevarētu būt sporta psihologs beisbola komandā, jo šāda sporta veida pie mums nav, es to nepārzinu, un man ir tikai teorētisks priekšstats. Ja sportists nepilda trenera dotos norādījumus un rodas konflikts, psihologam būtu jārisina šādi jautājumi - vai sportists nesaprot, ko no viņa sagaida, vai arī nevar to izpildīt? Varbūt treneris neredz problēmas vai nesaskata sportista spējas? Kāpēc viņi viens otru nesaprot? Šo situāciju var izprast tikai tas, kurš pārzina konkrēto sporta veidu. Augstas klases vieglatlēts ar psihologa izglītību diez vai varēs sekmīgi konsultēt basketbola komandu. Viņš pilnībā nesajutīs un nepārzinās grupas mikroklimatu un dinamiku. Arī paši sportisti zemapziņas līmenī sajutīs, ka psihologs nav pietiekami kompetents basketbola niansēs. Psihologam ir svarīgi būt kompetentam arī basketbola taktiskajos jautājumos, jo taktikai spēlē arī ir savs psiholoģiskais efekts.

A.Ā.: Ja psihologs grib strādāt ar augsta līmeņa sportistiem, tad viņš var pietiekami plaši darboties psiholoģisko prasmju pilnveidošanas jomā un stresa pārvarēšanā. Viņš var piedāvāt vizualizācijas, psihomotorās tehnikas izaugsmes iespējas un daudz ko citu. Bet par praktisko pielietojumu un efektivitāti augsta līmeņa sportists atbildēs pats. Šādā gadījumā ir pieļaujama arī nepilnīga sporta veida specifikas pārzināšana. Augsta līmeņa sportistam ar treneri ir arī dialogs, nevis bezierunu pakļaušanās. Tāpēc sarunā jāpanāk tāds risinājums, kāds sportistam būtu vislabākais. Teorētiski te varētu palīdzēt psihologs. Tomēr sportistu vidū bieži valda uzskats, ka pie psihologa iet tikai *slimie*, tie, kuriem ir problēmas. Bet sportists nevar atļauties būt vājš, bezpalīdzīgs un lūgt palīdzību. Ar visu jāietiek galā pašam. Un trenerim, piemēram, rodas tāda problēma – ko darīt, ja jābrauc uz nozīmīgām sacensībām, bet sportistam ir bijuši divi negatīvi starti tieši šajā sporta hallē, viņš jau iepriekš ir noskaņojis sevi uz neveiksmi un vispār atsakās braukt? Arī pie psihologa sportists atsakās iet. Es domāju, ka treneriem būtu vajadzīgs psiholoģiskās konsultēšanas centrs, lai viņi spētu palīdzēt sportistiem arī psiholoģiski.

Kāpēc psihologi kā konsultanti komandās tomēr nav īpaši gaidīti?

P.E.: Te gan var būt dažādi. Psiholoģiskie konsultanti komandās vispār ir jauna tendence. Sadarbības efektivitāte atkarīga no trenera un psihologa personīgā kontakta, savstarpējās uzticēšanās un konkrētās situācijas. Treneri bieži vien mēdz izmantot radikālas metodes un saka: "ES esmu vadītājs, ES atbildu par rezultātiem, un, ja MAN vajadzēs, tad es pieņemšu lēmumu, un tas, kuram teikšu, arī ies uz psihologa kabinetu!" Jo treneris ir situācijas noteicējs un autoritāte, un rezultātu dod viņa harizma. Trenera autoritāte pati par sevi ir būtisks un svarīgs psiholoģisks faktors. Treneris saprot arī to, ka, ja komanda zemapziņā pieņems, ka psihologam ir kāda ietekme, tad tas var sarežģīt, apgrūtināt vai

būtiski traucēt pildīt vadības funkcijas ierastajā veidā.

Līdz ar to ir nepieciešams zināms laiks, lai treneris ar psihologu sastrādātos. Bet parasti psihologus pieaicina tikai tad, kad komandai ir kādas problēmas. Un tad treneriem rodas subjektīva sajūta, ka viņu kompetence tiek apšaubīta vai apdraudēta, un daļēji tā tas arī ir. Jo, ja viss ir kārtībā, tad jau psihologs nav vajadzīgs! Ir situācijas, kad psihologam, kurš ir kompetents attiecīgajā sporta veidā, rodas priekšstats par akūtajām problēmām, pavērojot situāciju no malas vien. Tai pašā laikā trenerim pats šāda novērojuma fakts vien var radīt diskomforta izjūtu, veicot savu darbu.

A.Ā.: Man tuvāki ir individuālo sporta veidu jautājumi, jo arī pati pārstāvu individuālo sportu - daiļslidošanu. Es varu runāt par mērķu izvirzīšanu, koncentrēšanos, stresa pārvarēšanu, ideomotorajiem vingrinājumiem un daudz ko citu. Protams, varu komentēt arī tādas sporta veida lietas kā slidējuma, ātruma un rotācijas paātrinājuma izjūtas, slidu šķautņu leņķu izjūtu un tamlīdzīgi. Viena lieta ir darboties skolas sportā vai tautas sportā, bet pārstāvēt savu valsti, kad ir iespēja izcīnīt pirmās vietas, ir pavisam kas cits. Šāda atbildības nasta ir kardināli atšķirīga no kustību aktivitātēm tautas sporta svētkos. Augstu sasniegumu sports ienes savas korekcijas, jo tas zināmā mērā ir dzīvesveids. Tāpēc psihologa darbības lauks dažādās sporta jomās ir ļoti plašs.

P.E.: Ir treneri, kuriem ir psihologa talants. Viņi vienkārši jūt, kurā brīdī un ko teikt, lai būtu rezultāts. Ar talantiem ir tā – ja ir noskaņojums, tad ir arī rezultāts, bet, ja noskaņojuma nav, tad nekas vairs nesanāk. Šī psiholoģiskā kompetence nāk ar laiku, darba gadiem un labiem rezultātiem konkurences apstākļos. Ideālā variantā psihologs savas kompetences ziņā nedrīkst atpalikt no trenera. Sporta psiholoģija visā pasaulē sasniedz labus rezultātus tad, ja ir atrasts savs treneris ar labām psiholoģiskajām zināšanām un augstu izpratnes līmeni.

Pastāstiet par sporta psiholoģijas asociāciju.

A.Ā.: Sporta psiholoģijas asociācija darbojas kopš 2004. gada. Tajā apvienojušies cilvēki, kuriem ir pamatzināšanas sportā vai psiholoģijā. Negribētu kādu īpaši izcelt un kādu nepelnīti piemirst, bet, manuprāt, pazīstamākie speciālisti konsultatīvajā jomā ir Irina Simonenko *Skonto* futbola klubā un Dace Eikena Latvijas olimpiskajā vienībā. Mēs pārējie vairāk vai mazāk darbojamies izglītības jomā un individuāli konsultējam atsevišķos jautājumos. Patlaban plašas darbības asociācijā nav, jo ikvienam ir savi ikdienas darbi, bet ik pa laikam mēs uz asociāciju aicinām vieslektorus. Šī informācija tiek plaši izplatīta interesentiem visās sporta veidu federācijās. Semināru laikā mēs tiekamies, pārrunājam aktualitātes un darbojamies treneru tālākizglītības centros.

Vai jūs sadarbojaties arī ar citu valstu sporta psihologiem?

A.Ā.: Jā. Laba sadarbība mums ir ar Minskas institūta psiholoģijas katedru, Kauņu, Šauļiem, Viļņu un Tartu, bet šī sadarbība īstenojas zinātniskajos centros un pētījumu laboratorijās. Ja kāds mūsu students vēlas veikt pētījumu, viņam ir iespēja darboties gan šeit, gan kādā no kaimiņvalstīm. Laba sadarbība mums ir arī ar Natāliju Stambulovu no Halmstades universitātes (Zviedrija), Juriiju Haņinu no *KIHU* izpētes centra Juvaskulā (Somija) un daudziem citiem kolēģiem. **BP**

galvenais – tas ir cilvēks!

Uzņēmumā būtiskākais pirmkārt ir personāls, bet tikai pēc tam *dzelži*. Iekārtas var mainīt, un pie tam diezgan bieži. Bet izveidot normālu kolektīvu, kas strādā noteiktā virzienā, biznesā ir visgrūtākais. Un Latvijas kontekstā lielākā vērtība ir tieši cilvēkiem.

Cik ilgi jūs vadāt Latvijas Jūras medicīnas centru?

Ļoti ilgi, kopš 1992. gada. Pa šo laiku esam nogājuši ļoti garu attīstības ceļu no kādreizējās Latvijas Baseina Centrālās slimnīcas līdz publiskajai akciju sabiedrībai *Latvijas Jūras medicīnas centrs*, kuras valdes priekšsēdētājs pašlaik esmu. Ja neskaita tos četrus gadus, kad es biju amatpersona Rīgas domē. Taču arī tad, kad devos strādāt uz Rīgas domi, man bija pārliecība, ka esam izveidojuši ļoti spēcīgu kolektīvu. Nebija nekādu bažu, ka šis kolektīvs nespētu tikt galā ar saviem uzdevumiem. Līdz ar to, kad atgriezos *LJMC*, nekas liels īstenībā mainījies nebija, jo cilvēki bija strādājuši ļoti godprātīgi.

Jūs pēc profesijas esat ārsts?

Jā, esmu ārsts anesteziologs. Sāku strādāt 1980. gadā un nākamos divpadsmit gadus nostrādāju Gaiļezera slimnīcas reanimācijas nodaļā. Esmu strādājis gan kā anesteziologs, gan kā pasniedzējs. Un strādāt savulaik iznāca ļoti daudz. Toreiz padomju laikos uz nostrādātajām stundām tik ļoti neskatījās. Vasarā, atvaļinājumu laikā, mans rekords bija sešpadsmit nostrādātas diennaktis mē-

nesī. Vienu darbavietu nomainīja cita, un bieži iznāca tā, ka bija jānostrādā trīs diennaktis pēc kārtas. Protams, bija jāuztur arī ģimene un mazi bērni. Taču toreiz bija gan spēks, gan izturība, un fiziski tas nelikās grūti.

Kā tas ir – nomainīt praktizējoša ārsta darbu pret vadītāja darbu?

1992. gadā, pēc pāriešanas no Gaiļezera slimnīcas uz *LJMC*, es kādu laiku mēģināju savienot vadītāja darbu ar savu specialitāti. Tomēr drīz vien radās pārliecība, ka jādara vai nu viens, vai otrs. Darīt reizē abus darbus vienlīdz kvalitatīvi nebija iespējams, bet *haturēt* arī negribējās. Tāpēc no anesteziologa darba diezgan ātri aizgāju un veltīju visu darba laiku vadīšanai. Man iznāca daudz mācīties dažādosursos par finanšu, ekonomikas un grāmatvedības jautājumiem, un tas viss man bija jauns. No budžeta iestādes mēs pakāpeniski pārgājām uz valsts uzņēmuma un pēc tam uz akciju sabiedrības darbības modeli. Te ir ļoti strikti jākontrolē jautājumi, kas saistās ar ieņēmumiem un izdevumiem. Tas viss ir jālidzsvaro un jāatrod iespēja attīstīties, jo attīstība var būt tikai



Jānis Birks

saistībā ar peļņu. Ja mums no malas neviens līdzekļus nedod, kā dažām labām valsts vai pašvaldību komercsabiedrībām, tad mums jānopelna pašiem, un tikai no šīs peļņas paši varam attīstīties. Es uzskatu, ka mēs ar to visu veiksmīgi tiekam galā.

Kas ir uzņēmuma akcionāri?

Kad mēs 1997. gadā izveidojām akciju sabiedrību, par akcionāriem kļuva visi mūsu darbinieki. Akcijas tika piedāvātas arī publiskajā tirgū. Taču pamatā lielākā daļa *LJMC* akcionāru ir mūsu pašu darbinieki.

Ja pareizi atceros, tad padomju laikā šī slimnīca bija domāta, tā teikt, VIP personām?

Šī slimnīca bija vairāk orientēta uz jūrniekiem. Tolaik tā bija iekļauta arī kopējā Rīgas slimnīcu ķēdē un pieņēma arī neatliekamajos slimniekus. Taču mums vienmēr ir bijusi saikne ar jūrniecības uzņēmumiem, kas vienmēr bijuši bagāti un ar lielām iespējām atbalstīt. Jūrniecības uzņēmumi slimnīcai vienmēr palīdzējuši, iepērkot dažādas iekārtas vai, piemēram, lielu skaitu vienreizējas izmantošanas plastmasas šļirču, ar kurām tika nomainītas stikla šļirces.

Padomju laikos vēl bija arī tā, ka kuģu ārstiem, kuri devās ārpus PSRS robežām, bija vajadzīgas īpašas pielaišanas. Pastāvēja īpaša kuģu ārstu apmācība un rezidentūra, lai viņi varētu apgūt šo dar-

ba specifiku un saņemt attiecīgus dokumentus. Toreiz uz šiem jautājumiem skatījās ļoti strikti, un, ja tu neatbildi šiem standartiem, tad iespējas izbraukt ārpus valsts tev nebija. Līdz ar to slimnīcā bija sava personāla nodaļa, kas ar to visu nodarbojās. Iespējams, bija arī zināma saistība ar kādiem attiecīgiem Padomju Savienības orgāniem, kuri nodrošināja šo jautājumu risināšanu.

Tad jau var teikt, ka šeit medicīniskais aprīkojums bija labāks nekā citās slimnīcās?

Nu, padomju laikā tas vidēji tiešām bija labāks nekā citās slimnīcās. Tomēr nevarētu teikt, ka atšķirības būtu bijušas milzīgas. Attīstījās arī Gailezera slimnīca, kuru tolaik vadīja dakters Prombergs, ļoti aktīvs un ambiciozs cilvēks. Viņš bija ieinteresēts, lai Gailezera slimnīca būtu viena no vadošajām Padomju Savienībā, tāpēc, piedaloties PSRS tautsaimniecības izstādēs, viņš pie viena panāca slimnīcai papildus finansējumu. Līdz ar to Gailezera slimnīca aparātūras ziņā bija apgādāta tik labi, cik nu PSRS tas bija iespējams.

Pēcpadomju laikā, 1994. gadā, mēs ar *Latvijas kuģniecības* atbalstu iegādājāmies vienu no pirmajām laparoskopiskajām tehnoloģijām Latvijā. Laparoskopija ir operācija, kas tiek veikta ar videokameras palīdzību „caur atslēgas caurumu”, izmantojot ļoti nelielus griezienus, parasti 0,5-1,5 cm garumā. Tā mēs sākām veikt laparoskopiskās operācijas, piemēram, holecistektomijas



Sarkandaugavas ambulatorās veselības aprūpes centra atvēršana.

(žultspūšļa operācijas) un brukas operācijas. Šai ziņā mēs esam vieni no pionieriem postpadomju Latvijā. Tas varēja notikt, pateicoties maniem labajiem kontaktiem ar *Latvijas kuģniecību*. Un paldies toreizējiem *Latvijas kuģniecības* vadītājiem, kuri saprata, ka šī attīstība bija nepieciešama.

Mēs esam bijuši pionieri arī daudzās citās jomās, piemēram, kapsulas endoskopijā. Kapsula ir tāda neliela tablete, kuru norij, un tā sāk ceļojumu pa kuņģa un zarnu traktu līdz pat brīdim, kad tā dabiskā ceļā izdalās ārā. Sava ceļojuma laikā tā uzņem tūkstošiem fotoattēlu, kas tiek noraidīti uz datoru un sniedz pilnīgu informāciju par kuņģa un zarnu traktu. Mums pirmajiem Latvijā bija arī enteroskops, ar kura palīdzību izmeklē tievās zarnas. Kopumā gastroenteroloģijas jomā, pateicoties mūsu ārstu iniciatīvām, aktivitātēm un zināšanām, mēs esam sasnieguši ļoti labu līmeni.

Un kā jums ar medicīnisko aprīkojumu un speciālistiem ir šobrīd?

Protams, mēs esam likuši lielu akcentu uz modernām, mūsdienīgām un efektīvām iekārtām. Taču otrs akcents ir mūsu speciālisti, kuri prot šīs iekārtas izmantot. Viņi ir ne tikai augstas klases profesionāļi, bet arī normāli līdz cilvēki, kuri izprot pacienta problēmas. Viņi ir patīkami gan kā profesionāļi, gan arī komunikācijā. Tieši ar to mūsu slimnīca arī izceļas. Ne tikai mūsu ārsti, bet arī medmāsas ir ļoti iekļaujošas un cenšas strādāt ar mūsu pacientiem tā, lai viņi tiešām būtu apmierināti. Galvenais, lai mūsu klients

justos nevis kā perifērijā, bet gan kā visu speciālistu uzmanības centrā.

Pēc manām domām, jebkurā uzņēmumā būtiskākais pirmām kārtām ir strādājošais personāls, bet tikai pēc tam *dzelži* un iekārtas. Jo iekārtas mēs varam mainīt, un pie tam diezgan bieži. Šodien, piemēram, ēku mēs varam uzcelt fantastiski ātri, jo modernās tehnoloģijas ļauj strādāt jebkuros laikapstākļos un ļoti ātri pabeigt šo būvi. Bet izveidot normālu kolektīvu, kas strādā noteiktā virzienā, biznesā ir visgrūtākais. Ja ir izpratne par to, kā komunicēt un veidot savstarpējās attiecības, ne tikai starp ārstu un pacientu, bet arī ar sabiedrību, tad ir daudz vienkāršāk strādāt, vadīt un sasniegt rezultātus.

Jums noteikti ir neliela kadru mainība?

Kadru mainība mūsu ārstu vidū ir ļoti neliela. Tā kā mēs attīstām jaunus virzienus, mums šobrīd ārsti un medmāsas pat nāk klāt. Lielākā kadru mainība ir jaunākā medicīnas personāla vidū. Tas saistīts ar sabiedrības nespēju nodrošināt viņiem pienācīgu atalgojumu. Tā nu viņi meklē iespējas, kur var vairāk nopelnīt un normāli uzturēt ģimeni.

Ja mēs atgriežamies pie jautājuma par *dzelžiem* un cilvēkiem, domāju, ka tā šobrīd ir liela Latvijas sabiedrības problēma, sevišķi veselības aprūpē. Prioritāte ir nevis cilvēks, bet gan dzelzsbetons vai iekārta, un saskaņā ar šīm prioritātēm arī tiek strādāts. Domāju, ka tā īstenībā ir ļoti liela kļūda, jo Latvijas kontekstā lielākā



Sarkandaugavas ambulatorās veselības aprūpes centrs.

vērtība ir tieši cilvēkiem. Ja mēs piegrieztu lielāku vērtību tam, ka viņiem jānodrošina normāli dzīvošanas apstākļi, šaubos, vai tik daudz cilvēku brauktu prom no valsts. Atnākot labākiem laikiem, tos dzelzsbetonus vienmēr uzbūvēs un iekārtas vienmēr nopirks. Bet dabūt atpakaļ sagatavotu speciālistu, kurā ir ieguldīti daudzi tūkstoši, ir ļoti grūti. Sevišķi, ja viņš tur ārzemēs jau ir iesakņojies. Un jautājums ir par augstākās raudzes speciālistiem. Runājot par izglītību, mūsu ārstu un veselības aprūpes izglītība Eiropas vidē ir ļoti konkurētspējīga. To pierāda daudzie ārzemju studenti, kuri brauc šurp mācīties. Protams, ir arī citi iemesli, kāpēc viņi to dara. Piemēram, Vācijā uz medicīnas studiju vietām ir liels konkurss, tāpēc tie, kuriem zināšanas varbūt nav tik labas, lai to izturētu, nevēlas zaudēt laiku un brauc mācīties uz šejieni, jo mūsu diplomi ir konkurētspējīgi. Tā viņi šeit var iegūt labu izglītību un pēc tam strādāt savā mītnes zemē.

Mūsu ārsti Eiropas Savienībā ir ļoti pieprasīti, tur vispār trūkst ārstu. Līdz ar to, nenodrošinot šeit normālus darba apstākļus un attiecīgu atalgojumu, mēs milzīgi riskējam, jo visi jaunie speciālisti var aiziet strādāt uz citām mītnes zemēm.

Kā tad jūs saglabājat un motivējat savu komandu – ar lielākām algām vai kā citādi?

Visiem mūsu ārstiem ir gabaldarba samaksa. Respektīvi, viņu atalgojums atkarīgs no tā, cik daudz viņi strādā. Ir līgumattiecības un konkrēti tarifi par katru no darbībām, un ārstu alga sastāv no

ļoti daudziem komponentiem. Tāpēc, ja salīdzina dažādus mūsu ārstus, viņu alga atšķiras ļoti plašā diapazonā – no vairākiem simtiem latu līdz vairākiem tūkstošiem latu, ko viņi šeit var oficiāli nopelnīt.

Ārsts īstenībā ir ļoti līdzīgs aktierim vai māksliniekam. Viņam jāprot ne tikai profesionāli veikt savu darbu, bet arī būt cilvēkam, kas spēj piesaistīt pacientu. Ārstam jādomā par savu PR, publisko tēlu un mārketinga jautājumiem, un ļoti daudzi ārsti to perfekti pieprot. Bet, protams, būtiskākais ārsta darba vērtējums ir tas, cik kvalitatīvi viņš strādā.

Vai, pieņemot darbā ārstu, jūs pēc tam organizējat arī apmācību vai treniņus?

Jā, mēs esam veidojuši treniņus gan medmāsām, gan ārstiem – kā komunicēt ar pacientu un cilvēku, kā atbildēt uz telefona zvaniem, kādas ir prioritātes reģistratūrā un tā tālāk. Tie ir ikdienas darbi, ko mēs katru dienu pilnveidojam. Tas gan vairāk attiecas uz vidējā medicīnas personāla darbu. Ārsti savu profesionālo izglītību un pēcdiploma apmācību nodrošina individuāli. Tomēr jebkurā gadījumā mēs ar ārstiem strādājam, piemēram, saistībā ar jaunas aparatūras iegādi un tās izmantošanu. Apgūt jaunas tehnoloģijas un izmantot tās praktiskajā darbā ir ieinteresēti gan ārsti, gan mēs. Jauna tehnoloģija ir arī iespēja palielināt ienākumus un maksāt lielākas algas. Tie ir aspekti, kas mums jāņem vērā, domājot par izglītību.

Vai, ņemot darbā ārstu, jūs izvēlētos komunikablāku, bet ne tik labu speciālistu, vai arī ne tik komunikablu, bet zinošāku speciālistu?

Ziniet, tāda situācija dzīvē nav reāla, jo nav tā, ka pie durvīm stāv vairāki vienas specialitātes ārsti. Ja mēs gribam kaut ko attīstīt, tad tieši man ir jāmeklē tas ārsts, jāatrod ar viņu kopīga valoda un jāvienojas par nosacījumiem, ar kādiem viņš ir gatavs strādāt. Abām pusēm jābūt ieinteresētām. Līdz ar to jūsu uzdotais jautājums man novirzās kaut kur otrajā vai trešajā plānā. Pēc būtības man ir svarīgi to speciālistu dabūt vispār. Nav tā, ka viņi stāvētu pie durvīm rindā. Vienīgais izņēmums, bet tikai Rīgā, ir rinda uz ģimenes ārstu praksēm. Pārējie speciālisti daudzos gadījumos ir pat deficīts. Piemēram, LOR speciālisti. Mēs pašlaik veidojam LOR kabinetu, esam atraduši kopīgu valodu ar speciālistu, un nu

šie līdzekļi bija pietiekoši lieli, mēs pielikām klāt savu naudu un pārveidojām šo ēku par poliklīniku mūsdienu izpratnē. Kopumā mēs tam iztērējām pāri par miljons latiem. No Eiropas fondiem mēs saņēmām 436 tūkstošus latu un paši vēl pielikām klāt apmēram 600 tūkstošus aprīkojuma iegādei, mēbelēm, iekārtām, teritorijas labiekārtošanai un stāvlaukuma izbūvei.

Sarkandaugavas ambulatorās veselības aprūpes centra priekšrocības ir tādas, ka mēs esam tuvu centram, šeit ir ļoti ērti atbraukt un atstāt automašīnu bezmaksas stāvvietā. Esam piesaistījuši daudzus jaunus speciālistus, kuru kādreiz šeit nebija, piemēram, okulistus, endokrinologus, reimatologus un pulmonologus. Pulmonoloģijas dienests mums vispār ir ļoti strauji attīstījies. Mums ir ne tikai pulmonologi, bet arī bronhologi, un mēs dienas stacionāra apstākļos izdarām arī bronhoskopijas, kas Latvijā tādos

Nenodrošinot šeit normālus darba apstākļus un attiecīgu atalgojumu, mēs milzīgi riskējam, jo visi jaunie speciālisti var aiziet strādāt uz citām mītnes zemēm. Bet dabūt atpakaļ sagatavotu speciālistu, kurā ir ieguldīti daudzi tūkstoši, ir ļoti grūti. Sevišķi, ja viņš tur ārzemēs jau ir iesakņojies.

mums ir jānodrošina attiecīgs kabineta aprīkojums. Lai dabūtu speciālistus, mēs runājam ar profesoriem, kuri vada rezidentūras. Tas, kā mēs pēc tam viņus audzinām, jau ir cits jautājums. Viņi jau arī ir pieauguši cilvēki ar savu pieredzi un zināšanām. Īstenībā ārsta darbs šodien ir ļoti sarežģīts. Ļoti daudz kas atkarīgs individuāli no katra ārsta, no tā, kā viņš spēj parādīt sabiedrībai savas labās īpašības. Ja ārsts grib būt profesionāls un sniegt kvalitatīvus pakalpojumus, kas sabiedrībā tiek novērtēti, tad viņam jābūt populāram savas specialitātes ārstu vidū. Viņam jāraksta publikācijas, kas domātas ārstu auditorijai. Tad vēl viņam jāstrādā ar pacientu vidi, piemēram, zinātniski populāros žurnālos, kuros aprakstītas dažādas konsultācijas un viedokļi. Bet, lai žurnāls ieinteresētos par ārstu kā speciālistu, tad viņam jābūt kaut kādai bagāžai un iemeslam, kāpēc viņu aicināt. Tā ka, ja ārsts grib sevi parādīt kā augstas raudzes speciālistu, tas ir sūrs un grūts darbs. Reklāmas un mārketinga pasākumi attiecas arī uz ārsta profesiju.

Kā jūs izveidojāt Sarkandaugavas ambulatorās veselības aprūpes centru?

Mums bija vēsturiska 1880. gadā celta ēka, kas kādreiz tika izmantota kā bērnu patversme un bērnudārzs. Tai laikā Sarkandaugava bija vadošais rūpnieciskais rajons Rīgā, un šī ēka tika celta ar domu, ka strādniecēm darba laikā vajadzēs bērnus kaut kur atstāt. Šī ēka bija ļoti nolietota, un mums bija jādomā, kā to izmantot turpmāk. Mums piedāvāja Eiropas fondu līdzekļus, lai transformētu slimnīcas darbību uz ambulatoro darbību. Tā kā

apstākļos vispār kādreiz netika veiktas. Mums ir arī neirologs un plašākas iespējas izmantot sonogrāfiskos izmeklējumus. Tā mēs veidojamies kā nopietns centrs, kurā var saņemt ambulatorās konsultācijas un izmeklējumus. Mēs nodrošinām normālu Rīgas Ziemeļu rajona iedzīvotāju piekļuvi kvalitatīviem specializētiem veselības aprūpes pakalpojumiem. Līdz šim šajā pusē poliklīniku nemaz tik daudz nebija - poliklīnikas Vecmīlgrāvī, Sarkandaugavā un tagad arī mēs. Protams, mums ir arī neatliekamā palīdzība.

Vai slimnīcā un poliklīnikā strādā tie paši ārsti?

Jā, tie paši ārsti strādā gan slimnīcā, gan poliklīnikā, un tas ir liels pluss. Nepieciešamo konsultāciju, izmeklējumu un vajadzības gadījumā arī operāciju var saņemt ļoti ātri, un to parasti veic tas pats ārsts. Nav jāmeklē citi speciālisti. Tādā veidā mēs nodrošinām arī labāku komunikāciju starp ārstu un pacientu. Domāju, ka tādā ziņā arī rezultāti ir labāki un pacientam ir ērtāk. Mēs cenšamies būt citādāki nekā lielās slimnīcās. Lielās slimnīcās mērogā daudzos gadījumos tas cilvēciņš attieksmes ziņā no centra aizbīdās prom uz perifēriju. Mēs tomēr gribam visos etapos turēt pacientu uzmanības centrā un panākt, lai viņš tiešām tā arī jūtas.

Vai pacientu jums pietiek?

Mums ir valsts pasūtījums, kas gan varēja būt arī lielāks. Valsts atvēlētos finansējuma apjomus mēs varam izpildīt ļoti ātri, un, kad šīs kvotas ir izstrādātas, mēs piedāvājam pakalpojumus par maksu. Cilvēki negrib gaidīt rindās uz valsts apmaksātajiem pa-

kalpojumiem, jo šis rindas ir diezgan garas. Uz gada beigām tās parasti paliek garākas, sevišķi uz operācijām. Gada sākums ir mazliet vieglāks, taču uz izmeklējumiem tāpat jāgaida rindā. Mēs varētu strādāt vairāk, ja valsts pasūtījums būtu lielāks.

Lai uzlabotu saikni starp pacientu un ambulatoro centru, mēs esam digitalizējuši savas telekomunikācijas un piedāvājam iespēju pierakstīties pa telefonu. Mums ir elektroniskā uzskaitē, kurā mēs redzam pacientu plūsmu. Mēs gribam veidot šo uzskaiti kā saikni ar konkrētu cilvēku, kas varētu atgādināt viņam par konsultāciju laikiem. Pašlaik mēs strādājam pie tā, lai būtu iespējams pierakstīties arī elektroniski, taču tas vēl tik ātri nebūs. Protams, mums ir arī datorizētās uzskaites. Mēs vēlamies, lai katrs ārsta kabinets būtu aprīkots ar datoru, ko varētu izmantot, veidojot uzskaiti, veicot savstarpējos norēķinus ar valsts iestādēm, rakstot slēdzienus elektroniski un tā joprojām. Tās ir lietas, kurās mēs esam ieguldījuši diezgan lielus līdzekļus.

Jūs esat spējuši attīstīties arī laikā, kad slimnīcām samazināja finansējumu. Laikam šī ambulatorā centra atvēršana jums ļoti palīdzēja.

Protams, ka ambulatorā centra atvēršana bija nopietna virzība uz priekšu. Tas bija abpusēji nepieciešams gan mums, gan arī sabiedrībai. Cilvēki šobrīd novērtē šo uzlaboto veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību, un tā viņiem ir arī nepieciešama. Pie mums atnākuši divi jauni ģimenes ārsti, kuri savām praksēm izvēlējās mūsu telpas, jo cilvēkiem patīk, ka viss pieejams uz vietas – gan laboratorijas, gan citi izmeklējumi, un tā joprojām. Ja individuāli praktizējoši ārsti atrodas kaut kur nostāk no lielajiem centriem, tad viņu pacientiem ir sarežģītāk. Viņiem vispirms jābrauc pie ārsta un pēc tam atkal prom uz citu vietu veikt izmeklējumus, rentģenu vai sonogrāfiju. Tāpēc jau šie ģimenes ārsti izvēlējās sakārtotu infrastruktūru, jo viņiem arī interesē, kādā kvalitātē ar pacientu varēs strādāt tālāk. Tas, par ko atbild ģimenes ārsts, ir viens, bet ir lietas, kur viņam jābalstās uz speciālista slēdzienu. Mums ir tā priekšrocība, ka viss ir uz vietas. Tu atnāc pie ģimenes ārsta un pie viena saņem visas speciālistu konsultācijas un vajadzīgos izmeklējumus. Ja nepieciešama kāda operācija, ko mēs piedāvājam, arī to var saņemt šeit. Domāju, ka cilvēkiem tāds „viss vienuviet” princips ir ļoti pieņemams.

Vai jums ir vairākas filiāles?

Jā, mums ir ne tikai *LJMC* slimnīca un Sarkandaugavas ambulatorās veselības aprūpes centrs. Mums ir arī Vecmīlgrāvja slimnīca un Vecmīlgrāvja primārās veselības aprūpes centrs. Mums ir Ziemeļu diagnostikas centrs, kurā atrodas viena no labākajām radioloģijas nodaļām, jaunākais magnētiskās rezonanses aparāts, datortomogrāfs un augstas klases sonogrāfi. Tā ka mums ir diezgan liela saimniecība. Mūsu darbinieku skaits ir apmēram 400, un vairāk nekā ceturtdaļa no viņiem ir ārsti.

Kādi ir jūsu nākotnes mērķi?

Nākotnes mērķi mums ir ļoti nopietni. Ieceru un ideju ir daudz, un tās pakāpeniski jārealizē, lai sasniegtu mūsu kopējo mērķi. Mēs nupat kā esam saņēmuši ISO kvalitātes atbilstības sertifikātu Ziemeļu diagnostikas centram. Mēs gatavojamies pakāpeniski sertificēt arī citas savas struktūrvienības. Mums gaidāmi arī remonts, kaut vai tai pašā Vecmīlgrāvī.

Saistībā ar tā saucamo medicīnas tūrismu mēs domājam piesaistīt arī pacientus no citām valstīm. Saskaņā ar Eiropas likumdošanas izmaiņām un regulām, kas reglamentē medicīnas aprūpes pakalpojumu sniedzēju loku, ar šā gada 1. oktobri tiek nojauktas robežas Eiropas Savienības ietvaros. Tāpēc mēs, protams, gribam būt vieni no tiem, kas piedāvā savus pakalpojumus arī citu valstu iedzīvotājiem. Šobrīd neko vairāk komentēt nevaru, jo šis darbs vēl ir procesā.

Vai ar jūrnikiem un Latvijas kuģniecību jūs vēl sadarbojaties?

Nu, sadarbība vēl pastāv, bet tā, kā bija padomju laikos vai uzreiz pēc tam, kad saņēmām reālu finansiālu atbalstu iekārtu pirksanai, vairs nav. Mums ir medicīniskā komisija, kuru jāiziet jūrnikiem, jo darbam uz jūras ir specifiskas prasības, un šīm medicīniskajām pārbaudēm jābūt diezgan striktām. Pie mums ir bijuši arī ārzemju firmu pārstāvji, kuri šīs komisijas darbu atzinuši par gana labu un veikuši savus pasūtījumus, lai viņu jūrnieki izietu medicīnisko komisiju.

Istenībā man liekas, ka sabiedrībā valda zināma neizpratne par procesiem medicīnas nozarē. Piemēram, Amerikā slimnīcas ir komercsabiedrības, taču sabiedrība ar dažādu fondu palīdzību aktīvi sponsorē jaunu iekārtu iegādi un sniedz lielu papildus finansiālu atbalstu. Turienes sabiedrība ļoti aktīvi novērtē medikū veikto darbu un sniedz savu ieguldījumu, neskatoties uz to, vai rocība ir lielāka vai mazāka.

Kādas ir vadošo darbinieku un uzņēmēju izplatītākās sūdzības un slimības?

Vadošo darbinieku lielākā problēma ir stress. Un, ja šo stresu nevada, rodas veselības problēmas. Stress patiesībā ir normāls process jebkurā darbā, un bez tā nevar iztikt. Taču stress jāprot vadīt. Gudrs vadītājs mērķtiecīgi strādā pie tā, lai vadītu savu stresu. Tās nav nekādas Ķīnas ābeces gudrības, tās vienkārši ir lietas, kas jāņem vērā.

Ja man jādod padoms vadītājiem, tad visiem vadītājiem jāatceras viena lieta – neaizvietojamu cilvēku nav. Pat pie visnoslogotākā darba iespējams atrast laiku sportam, un es domāju, ka tas ir viens no visefektīvākajiem veidiem, kā cīnīties ar stresu. Jāprot norobežoties no darba jautājumu risināšanas, jāatstāj laiks arī ģimenei, bērniem, sievām un vīriem. Tas viss ir jāsadala, un to var izdarīt. Cilvēka veselību ļoti ietekmē arī ārējās vides apstākļi, un mēs to ļoti bieži aizmirstam. Mums jādomā, kādā vidē mēs dzīvojam, kādu ūdeni dzeram un kādu pārtiku lietojam, jo no tā atkarīgs ļoti daudz. Latviešiem tas jāpārdomā īpaši, ja ņem vērā mūsu treknās ēšanas tradīcijas. Jāpārdomā, kāds ir dzīvesveids. Tā ir profilakse, un ar gadiem cilvēks arvien vairāk un vairāk saprot tās nozīmību, kaut arī tad bieži vien jau ir par vēlu. Tam jāseko līdzī visā dzīves gadu gaitā.

Attiecībā uz veselību katrs jau ir pats savas laimes kalējs. Un galvenais ir šīs lietas neieļaut, jo tad problēmas risināt ir daudz grūtāk, tas prasa daudz vairāk līdzekļu, vairāk laika un lielāku piepūli. Mūsu mērķis jau ir nodrošināt dzīves kvalitāti visā dzīves garumā. Un tas ir jāsaprot ne tikai ārstam, bet arī ikvienam. It kā ļoti vienkārši. Bet, ja ir kādas problēmas, tad atcerieties, ka *Latvijas Jūras medicīnas centrā* ir gudri un zinoši speciālisti, kas var un grib jums palīdzēt! **BP**

Apple otrs komponents Džonatans Aivs

Vieglas smiltis tev, Stīv Džobs, *Apple* dibinātāj. Tavs prasīgums, stila izjūta, attieksme pret detaļām un teiciens „Dizains nav tikai tas, kā kaut kas izskatās. Dizains ir – kā tas darbojas!” paliks leģendārs. Šobrīd Džobss, kā zināms, pārcēlies viņā saulē. Taču, neskatoties uz to, ir pamats domāt, ka *Apple* pašreizējo panākumu virkne nepaliks vēstures fakts vien. Tāpēc ka ir vēl otrs komponents. Britu dizainers Džonatans Aivs.

Pirmsākumi

Džonatans Pols Aivs (*Jonathan Paul Ive*) dzimis 1967. gada 27. februārī Čingfordā, Londonas priekšpilsētā, Lielbritānijā. Grūti spriest, kāda nozīme bijusi tam, ka Džonatana tēvs bija juvelieris un tikai vēlāk sāka strādāt par skolotāju. Taču fakts paliek fakts – jau bērnībā Džonatans izrāda lielu interesi par to, „kas bungām iekšā” un izjauc pa rezerves daļām visu, kam vien spēj tikt klāt.

Vēlāk šai interesei pievienojas ziņkāre, no kā sastāv apkārt esošās lietas, kā tās darbojas un kā tiek izgatavotas.

Trīspadsmit vai četrpadsmit gadu vecumā Džonatanam jau ir skaids, ka viņa dzīves aicinājums ir zīmēšana, jaunu lietu radīšana un viss cits, ko apzīmē ar vienu vārdu – dizains. Vienalga kāds – automašīnu, mēbeļu vai rotaslietu dizains, bez kāda konkrēta mērķa, ka tik būtu kur izpausties. Vidusskolā Džonatans grābj



Džonatanas Aivs

ciet visus priekšmetus, kas kaut kādā veidā saistīti ar mākslu un dizainu. Tikai nevajag domāt, ka interese par mākslas un dizaina lietām darītu Džonatanu par kaut ko līdzīgu brillīnam sausiņam. Gluži otrādi – fiziskie parametri ļauj viņam kļūt par krietnu uzbrucēju vidusskolas regbija komandā, bet pa vakariem Džonatanas spēlē bungas vietējā rokgrupā. Daudzpusība.

Pabeidzis vidusskolu, Aivs dodas uz Nūkāslas Politehnisko universitāti, kur sāk studēt rūpniecisko dizainu. Universitātē viņš pirmoreiz saskaras ar datoriem un apjēdz, ka tie tā kā varētu būt noderīgi dizainera darbā. Problēma vienīgi tā, ka ļoti ilgu laiku Aivs ar datoriem ir uz „jūs”, un ar datorzinību apgūšanu viņam iet kā pa celmiem. Gan jāpiezīmē, ka 80. gadu beigu datori lietotājam bija stipri vien nedraudzīgāki nekā mūsdienās. Taču drīz Aivam paveicas – viņa rīcībā nonāk firmas *Apple* ražots dators, ar kuru viņš ātri vien atrod kopīgu valodu un pirmoreiz ieinteresējas par tā ražotājfirmu. Laikam jau *Apple* produkcijai un radošām personībām visos laikos vienmēr bijis kāds kopīgs saskares punkts...

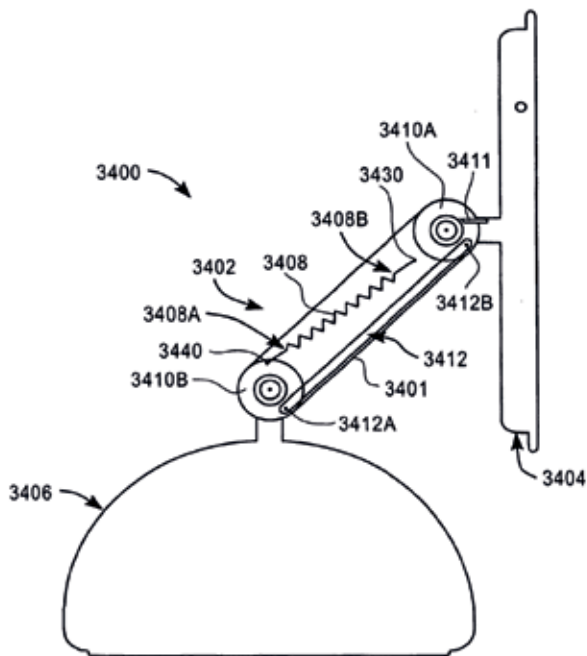
Dizainers. Pirms Džobsa

Pēc universitātes beigšanas vecie studiju biedri ievēl Aivu savā biznesa projektā, un 1989. gadā viņi Londonā kopīgi nodibina dizaina studiju *Tangerine*. Tur Aivs sāk strādāt ar klientiem no visas pasaules un izstrādā dizainu veselam lērumam dažādu

priekšmetu – no ķemmītēm līdz urbjašīnām un vannas istabas mēbelēm. (Spriežot pēc Aiva karjeras tālākās attīstības, šīm ķemmītēm un mēbelēm pašlaik vajadzētu būt cenā.) Ar laiku Aivam top skaidrs, ka biznesa ziņā nekāds dižgars no viņa nesanāks, viņš paiet nostāk no studijas vadības un koncentrējas uz to, kas viņam padodas vislabāk.

90. gadu sākumā *Tangerine* sniedz šādas tādas dizaina konsultācijas firmai *Apple*. Aivs, kurš jau labu laiku interesējies par *Apple*, tās vēsturi, kredo un principiem, uztver šo darbu kā īstu medusmaizi un paveic to, cik labi vien var. Arī toreizējie *Apple* šefi to godam novērtē un drīz vien piedāvā Aivam pastāvīgu dizainera vietu savā komandā. Dabiski, 25 gadus vecais Aivs savu sapņu darba piedāvājumu garām nelaidīs. 1992. gadā viņš sapako čemodānus un, cerību spārnots, dodas uz Kaliforniju.

Taču sapņu darbs ne tuvu neizrādās tāds, kā sākumā licies. Ap to laiku *Apple* grimst uz grunti un sitas kā pa nātrēm. Aiva dizaina idejas te nevienu neinteresē – ūdens mutē smeļas, ka tik izdzīvot varētu, bet tas anglis vēl te muļķojas... Aivs tiek nobāzts kādā pagrabtelpā, kur spiests zīmēt printeru papīra paletes un tamlīdzīgus sīkumus. Viņš nesamierinās un ģenerē arvien jaunas trakas idejas un prototipus, kurus priekšniecība uztver gariem zobiem un bez entuziasma. Nevienam tas nav vajadzīgs. Tā nu Aivs gadu pēc gada krauj savas idejas kaudzē turpat pagrabtelpā, viņas savā darbā arvien vairāk un pamazām sāk spriest, ka vajadzētu



atgriezties atpakaļ Anglijā.

1997. gadā viens no diviem *Apple* dibinātājiem, Stīvs Džobss, atgriežas atpakaļ kompānijā kā tās vadītājs un sāk nežēlīgi purināt gan firmas produkcijas sortimentu, gan tās personālu. Tā plosīdamies, Džobss pamana Aiva necilās pagrabtelpas durvis, atver tās, ienāk iekšā un apstājas.

Dizainers. Kopā ar Džobsu

Aivs momentā tiek aizvākts prom no pagrabtelpas uz pienācīgu biroju un saņem *Apple* dizaina viceprezidenta amatu. Viņa birojs nokļūst īpašā kompānijas drošības dienesta uzraudzībā, un tajā pat tiek ierīkota atsevišķa ēdamtelpa, lai nevienai nepiederošai dvēselei nerastos skaidrība, kas tur īsti notiek. Pilnīga rīcības brīvība. Visi nepieciešamie komandas kadri un iekārtas. Naudu? Cik vajag, tik iebērsim! Tikai strādā!

Un Aivs sāk strādāt. 1998. gadā viņš rada dizainu galddatoram *iMac*. Darba gaitā Aivs iedvesmojas no spilgtām konfektēm un personīgi apbraukā datoru ražotnes, lai pārliecinātos, ka krāsas tik tiešām iznākušas tā, kā viņš iecerējis. Laikā, kad citi datori tērpti vienmuļās, neizskatīgās pelēku un bēšu toņu kastēs, krāsainais un formīgais *iMac* kļūst par īstu grāvēju. Jau pirmajā gadā tas tiek pārdots vairāk nekā divos miljonos eksemplāru un kļūst par pirmo lielo soli *Apple* ceļā ārā no bedres.

Tāču Džobsa raksturojošs liek sevi manīt, un Aivs kopā ar uzslavu dabū arī nelielu sutu. *iMac*, protams izrādījies veiksmīgs, pastrādāts labi, bet... tas tomēr nav īstais dizains, ko Džobss grib! Jāstrādā labāk!

Beigu beigās Aivs ar Džobsu pamatīgi sadraudzējas un atrod kopīgu valodu. Tik kopīgu, ka pārējie firmas darbinieki viņus abus pa jokam sauc vienā kopīgā vārdā – Džaivs. Jaunajiem produktiem ir lakonisks minimālisma dizains, kura formu diktē saturs. 2001. gadā tirgū nāk nu jau leģendārais multimediju atskaņotājs *iPod*, kas kļūst par *Apple* mūsdienu labklājības pamatu. Pretstatā citiem MP3 atskaņotājiem, kas nosēti ar podziņām no vienas vietas, *iPod* vadīšana ar pāris pogām un apļveida „ritenīti” ir vienkārša gandrīz vai līdz bezsamaņai. Tāču Aivs atceras, ka izstrādāt tādu šķietami vienkāršu un acīmredzamu vadības principu bijis sasodīti grūti. Tam varētu piekrist.

iPod izrādās neticami veiksmīgs. 2005. gadā tas iekaro vairāk nekā 70 % no visa ASV digitālo mūzikas atskaņotāju tirgus. Pašlaik izlaistas septiņas *iPod* paaudzes, kas visā pasaulē notirgotas vairāk nekā 300 miljonos eksemplāru. Vienubrīd *iPod* tirdzniecība sastāda bezmaz vai pusi no visiem *Apple* ieņēmumiem. Līdz brīdim, kad parādās nākamais *Apple* grāvējs...

Aivam jau sen bijis sava sapnis izstrādāt mobilo telefonu pēc sava prāta, un Džobss to atbalsta. *iPhone* telefonam, kas tiek laists tirgū 2007. gada sākumā, ir metāla korpuss un tikai dažas pogas. Visa pārējā telefona vadība norisinās ar skārienjūtīga stikla displeja palīdzību, izmantojot vienkāršus, dabiskus žestus. Un potenciālie klienti nepieviļ. Pie *Apple* veikaliem salasās jūsmīgu pircēju pūļi, un miljonais *iPhone* tiek pārdots jau 74 dienas vēlāk. Pašlaik izlaistas sešas *iPhone* paaudzes, kas notirgotas vairāk nekā 250 miljonos eksemplāru, un 70 % no *Apple* ieņēmumiem tagad sastāda tieši *iPhone* pārdošana.

Dabiski, pēc tādiem izgājieniem publika gaida nākamo grāvēju. Un tas seko. 2010. gada pavasarī tirgū nonāk planšetdators *iPad* – kaut kas pa vidu starp mobilo telefonu un portatīvo dato-



Džonatans Aivs un Stīvs Džobss

ru. *iPad* patiesībā ir ne tik daudz dators kā audiovizuālo mediju platforma – ar to var sērfot internetā, skatīties filmas, klausīties mūziku, lasīt elektroniskās grāmatas, vērot fotogrāfijas, spēlēt datorspēles un ņemties ar citām līdzīgām lietām. Pirmos trīs miljonus *iPad* pārdod 80 dienu laikā, bet uz pašreizējo brīdi pārdoto *iPad* skaits jau pārsniedz 100 miljonus. Triju gadu laikā...

Dizains un tehnoloģija

Ar laiku Aivs, Džobss un *Apple* atmet savas sākotnējās spilgtās krāsas par labu solidiem baltiem, melniem un sudrabkrāsas toņiem. Tāču skaidrās līnijas un spīdīgās virsmas rada nepārspējamu dārgas un stilīgas preces iespaidu. Un, kā pierādījies, ļaudis gatavi maksāt par to vien, neskatoties uz tādām visgudrībām kā fokusa grupas un mārketinga aprēķini, ar kurām Aivam nekad nav bijis pa ceļam.

Citi dizaineri lamājas, ka tagad no viņiem visi vēlas *Apple* tipa dizainu. Nu, tā jau nebūtu pārāk liela problēma – ne jau Aivs viens pats tik talantīgs. Starpība vien tā, ka dizainam ir liels sakars ar tehnoloģiju. Dizainers ar savām idejām var lidot mākoņos, cik grib, bet bieži vien viņa idejām spārnus pašā saknē apcērt tieši tehnologi. Tiesa, arī šo problēmu var atrisināt. Džobss, piemēram, piekāsās pie detaļām un paziņo, ka viņam nepatīk skrūvju galviņas, kas rēgojas korpasa aprisēs. Aivs par to saka – OK, skrūvju nebūs, korpasa daļas skrūvju vietā tagad saturēs magnēti! Modernas līmes, lāzeru metināšana, jauni līdzekļi plastmasas un metāla daļu salaišanā, vispār jaunas tehnoloģijas – tas viss dizaineram atsien rokas. Tiesa, jāatzīst, ka Aivam ar tehnoloģiem bieži vien iznāk pamatīgas domstarpības, kurās reizēm nav tālu līdz dūru izvicināšanai.

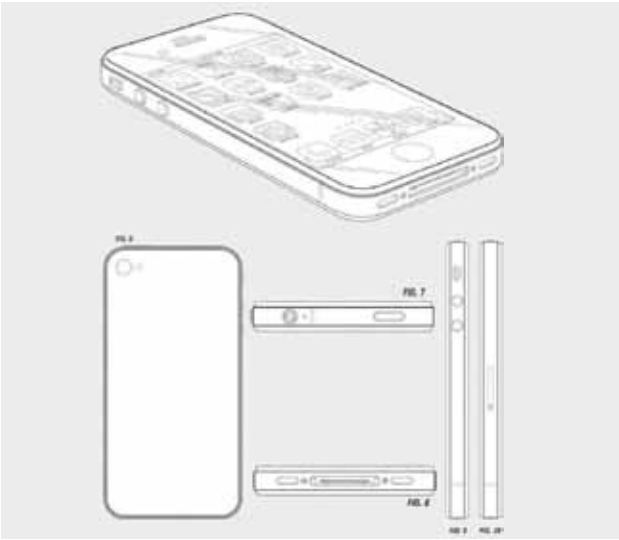
Pie tam Aivs savā darbā atšķirībā no liela vairuma savu amata kolēģu nekad nav sūdzējies par laika trūkumu. Izstrādājot *iMac* galddatora displeja statni, piemēram, Aivs patērē vairākus mēnešus, mēģinot tā un šitā, līdz beidzot atrod savu īsteno iedvesmas avotu – saulespuķes kātu. Cik daudzi no *iMac* galddatora lietotājiem pievērsuši kādu sevišķu uzmanību displeja statnim, kura dizainam vien patērēti vairāki mēneši? Ne visiem ir tādi priekšnieki kā Džobss, kurš par to visu pasaka: „Es gribu. Un tā tam būs būt!”

Pār Aiva galvu nolist uzslavu, atzinības un apbalvojumu lietus.



Design is the most immediate, the most explicit way of defining what products become in people's minds.

Jonathan I've
Head of Industrial Design-Apple Computers



Īpaši spēcīgs šis lietus kļūst pēc *iPhone* un *iPad* radīšanas. Aivam pieder gandrīz 600 dizaina patentu, kas, starp citu, ir vairāk nekā pašam Džobsam. Seši Aiva darbi, tai skaitā pirmās paaudzes *iPod*, izpelnījušies iekļaušanu Ņujorkas Modernās mākslas muzeja kolekcijā.

2010. gadā *Apple* apstaidz savu mūžseno sāncensi *Microsoft*, kļūstot par vērtīgāko augsto tehnoloģiju kompāniju pasaulē.

Saknes

Tomēr būtu kļūdaini domāt, ka Aivs savu lakoniskā, funkcionālā dizaina filozofiju pēkšņi izvilcis nez no kurienes kā trusīti no cepures. Bez avotiem un saknēm arī te nav iztikts. Savā darbā Aivs visai pamatīgi ietekmējies no vācieša Dītera Ramsa (*Dietter Rams*), kurš no 1961. līdz 1995. gadam pildījis firmas *Braun* galvenā dizainera pienākumus. Apskatot Ramsa 50. un 60. gadu darbus, kuri, starp citu, arī atrodami tai pašā Ņujorkas Modernās mākslas muzejā, to līdzība ar Aiva darinājumiem ir skaidri redzama. Par kopēšanu gan to tikai neēlīs varētu nodēvēt – tā ir evolūcija. To atzīst arī pats Ramss, kurš pavēstījis, ka „*Apple* pašlaik ir viena no ļoti nedaudzajām mūsdienu firmām, kas izstrādā savu produktu dizainu saskaņā ar maniem desmit laba dizaina principiem”.

Gribat zināt šos desmit Ramsa (un tagad arī Aiva) dizaina baušļus? Te tie ir.

- Labs dizains ir inovatīvs.
- Labs dizains padara produktu viegli izmantojamu.
- Labs dizains ir estētisks.
- Labs dizains ļauj pilnībā izprast produktu.
- Labs dizains ir neuzbāzīgs.
- Labs dizains ir godīgs.
- Labs dizains ir ilgmūžīgs.
- Labs dizains ir konsekvents līdz pēdējai detaļai.
- Labs dizains ņem vērā apkārtējo vidi.
- Labs dizains ir tik lakonisks, cik vien iespējams.

Kopsummā

Pamazām Džobsa veselības problēmas liek sevi manīt, un viņš sāk kratīties vaļā no vadošiem amatiem. Ap to laiku Aiva nopelnus *Apple* darbībā visi sen jau atzinuši, un kļūst baumas, ka par nākamo *Apple* šefu varētu kļūt tieši viņš. Taču Aivs, kaut arī *Apple* viceprezidents, nekad nav slēpis, ka bizness un vadīšana nav viņa lauciņš. Pēc Džobsa nāves par firmas vadītāju kļūst Timotijs Kuks (*Timothy Cook*), *Apple* piegāžu menedžeris ar pierādītu ķērienu. Un labi, ka tā. Katram jādara tas, kas viņam vislabāk padodas, bet Aivs savā jomā jau ir parādījis, ko spēj. Visticamāk, ka Kukam ar Aivu ar laiku izdosies pierādīt, ka pat Džobss nav neaizstājams. Ja vien Aivam netraucēs strādāt.

Cik zināms, uz doto brīdi Aivs strādā pie jaunās mobilo ierīču *iOS* operētājsistēmas dizaina. Taču līdz ar Džobsa aiziešanu viņšaulē pareizā dizaina risinājuma izvēle nu pilnībā gulstas uz paša Aiva pleciem. Un izvēlēties starp visām savām idejām vienu vispareizāko esot sasodīti mokoši...

Pašlaik Aivs tiek uzskatīts par vienu no slavenākajiem un ietekmīgākajiem dizaineriem pasaulē. Viņš ir vienīgais cilvēks, kuru Džobss publiski nosaucis par „vislabāko draugu pasaulē”. Kopā ar savu nelielo dizaineru komandu viņš joprojām strādā savā *Apple* studijā ar tonētiem logiem, kurā ieiet ļaurs tikai izredzētajiem. Lai gan savas muskuļotās miesas būdas un skūtās galvas dēļ Aivs izskatās pēc klasiska angļu futbola huligāna, patiesībā viņš ir kluss, pieklājīgs, inteligents kautrīgs dabas cilvēks, jau ilgi precējies un divu dvīņubrāļu tēvs. Viņš reti kad sniedz intervijas un, pat Amerikā dzīvodams, pārvietojas ar jaudīgu angļu ražojuma *Bentley Brooklands* sporta automašīnu. Samērā nesen, 2011. gada nogalē, Aivs par saviem nopelniem iesvētīts Britu impērijas bruņinieku kārtā un tagad ir jāuzrunā kā sers Džonatans Pols Aivs. Starp citu, Anglijas karalienei Elizabetei II viņas *iPod* ļoti patīkot... **BP**



Domu graudi

Ir viegli būt atšķirīgam, bet grūti tai pašā laikā būt arī labākajam.

Tu kā dizainers esi tas, kā tu skaties uz apkārtējo pasauli.

Ja tu saproti, kā lieta ir izgatavota, tad tu šo lietu izproti pilnībā.

Man patīk meklējumi un pētījumu izjūta. Ir pat prieks par to, ka iznāk kļūdīties, jo tad ir atklāts kaut kas jauns.

Dizains ir pats iedarbīgākais un pamanāmākais veids, kā definēt produktus cilvēku prātos.

Lai nonāktu līdz vienkāršībai, jāiedziļinās pašā sarežģītības būtībā. Vienkāršojot sarežģīto, tu panāc, ka produkts tevi klausā.

mūsu acu ietērps – brilles

„Cilvēka seja daudz ko pasaka pati par sevi. Taču brilles ir mūsu acu ietērps. Tā ir cilvēka saskarsme ar pasauli un otru cilvēku. Ikdienā cilvēki parasti pērk brūnas un melnas brilles. Tomēr, ja mēs piedāvātu tikai tādas, tas mums pašiem nebūtu interesanti. Mūsu uzdevums ir arī izglītēt pircēju un parādīt, kādi pasaules dizaineru darinājumi mums ir pieejami.” Tā par brillēm saka optikas studijas *Lonija* īpašniece Lonija Kossoviča. Viņas ģimenes uzsāktais nelielais business desmit gadu laikā izaudzis par lielāko optikas salonu tīklu Latvijā, tai pašā laikā saglabājot individuālu pieeju katram pircējam.

Pastāstiet par savu uzņēmumu!

Mēs esam ģimenes uzņēmums, kas veidojās pirms desmit gadiem. Pa šo laiku mūsu uzņēmums ir audzis līdz ar ģimeni. Mūsu ieceres aizsākās ar optikas salonu-studiju *Lonija* Blaumaņa ielā. Šo biznesu uzsākām kopā ar vecāko dēlu Jāni un visas ģimenes atbalstu. Atvēruši pirmo optikas studiju, sapratām, ka „viens kuģis

nav peldētājs”, un pēc pāris gadiem atvērām otro salonu Tērbatas ielā. Tas bija laiks, kad cilvēki aktīvi rosījās un daudz darīja. Likās, ka visiem tiek dots, bet pretī nekas īpašs netiek prasīts. Apgrozījums auga, un mēs daudz strādājām, lai tiktu laikam līdz. Taču tad laiki mainījās, iesākās krīze, un savu otro studiju mēs pārveidojām par *outletu* – izpārdošanas veikalu. Tolaik, man pa-



Lonija Kossoviča

šai par gandarījumu, mēs sajūtām apkārt notiekošās pārmaiņas un sapratām, ka ierauties sevī un raudāt par apgrozījuma krišanas vienkārši nav laika. Tā vietā mēs vēl paplašinājāties un attīstījāties. Paraleli Rīgas saloniem vecākais dēls reģionos veidoja optikas salonu tiklu *Metropole*. Mēs sapratām, ka laukos ir vairāk cilvēku, kuriem vajadzīga redzes aprūpe. Uzsākt biznesu šādā nišā nav viegli, sevišķi krīzes laikā. Taču šobrīd mums tiklā *Metropole* jau ir 21 veikals. Bez saloniem mums ir arī kontaktlēcu interneta veikals *manaslecas.lv*.

Tā mūsu mazais ģimenes uzņēmums ir izaudzis par lielu uzņēmumu visā Latvijā. Man ir liels prieks par sevi un savu ģimeni, ka krīzes laikā mēs neapmulsām un neapstājāties, bet gan gudri izmantojām iespējas. Tāpēc vien nav jābrauc prom. Varu teikt, ka tie, kuri grib kaut ko darīt un strādāt, var atrast veidus, kā nopelnīt arī Latvijā.

Kas jums palīdzējis savā nozarē būt veiksmīgiem?

Optikas nozare ir samērā specifiska niša, jo acu aprūpe ir tuva medicīnai. Savu salonu darbiniekus mēs atlasām ar īpašu rūpību. Mūsu salonos strādā optometristi un pārdevēji, kurus mēs saucam par optometristu asistentiem. Viņi labi pārzina brīļu lēcas un redzes problēmas. Vienlaikus viņi ir arī salona administratori un stila cilvēki vienā personā. Viņu uzdevums ir saprast cilvēku, rūpēties par viņa acīm un sniegt viņam ne tikai labu redzi, bet arī spārnus. Grūtākais uzdevums ir motivēt atgriezties savās dzimtajās vietās tos optometristus, kuri no laukiem aizbraukuši mācīties uz Rīgu. Atvērt optikas veikalu bez laba optometrista nemaz nav vērts. Mēs reģionos pat esam piedāvājuši apmaksātus dzīvokļus, tomēr speciālisti atgriezties laukos vienalga nevēlas. Tas laikam ir jautājums, kas būtu jārisina valstiski.

Kāpēc savu optikas salonu jūs dēvējat par *outletu*?

Cilvēki, kuri apgrozās mūsu nišā, uzreiz saprot, kāpēc mēs savu

optikas salonu dēvējam par *outletu*. Mēs tirgojam zīmolu precī. Atšķirība ir tā, ka optikas studijā atrodami jauno kolekciju dizaineru darbi, bet *outletā* ir sezonas brīļu izpārdošana. Tas nenozīmē, ka *outletā* ir nezin kādas piecus vai sešus gadus vecas brilles. Tur ir produkti, kas tiek izpārdoti ar ļoti labām atlaidēm, taču nebūt nav izgājuši no modes. Tā kā dizaineri ik brīdī rada arvien jaunus brīļu modeļus, plauktos tiem ir vajadzīga vieta. Taču iepriekš radītie brīļu modeļi tāpēc vien nav mazāk aktuāli, vienīgi tiek tirgoti par daudz pieejamāku cenu.

Kāds ir jūsu pircējs?

Mūsu pircējs noteikti ir izglītots cilvēks, jo mūsdienās pieejams daudz informācijas par modi, optiku un acu slimībām. Kvalitatīvas brilles, kā jau zīmola prece, sastāv no kvalitatīva materiāla ietvariem un kvalitatīvām lēcām. Tās tiek pārdotas kopā ar brīļu maku un īpašu salveti kopšanai.

Mēs uzsveram, ka pārdodam nevis tikai brilles, bet arī sajūtas. Mēs individuāli strādājam ar katru klientu, lai tiktu kopīgi atrastas viņam piemērotākās brilles un lai viņš aizietu no veikala uzklauss, saprasts un pacilāts. Ar brillēm ir ne tikai labi jāredz, bet arī labi jāizskatās. Uzliekot jaunas brilles, cilvēks var radīt jaunu iespaidu, jaunu statusu, jaunu dzīves lomu un ieraudzīt sevi pavisam citādu. Pie mums nāk dažāda vecuma un statusa cilvēki, kuri, nopērkot brilles, ir gandarīti par šo pievienoto sajūtu.

Vai pircēji vienmēr skaidri zina, kādas brilles vēlas un kā grib izskatīties? Vai varbūt tomēr viņi paļaujas uz pārdevēju ieteikumiem?

Visvienkāršāk ir tad, ja pircēja nosacījumi ir skaidri – esmu Saeimas deputāts, man ir tik un tik naudas, un man vajag brilles. Bet daudz interesantāk strādāt ir tad, ja atnāk cilvēks bez konkrētām vēlmēm un pēc tam pārtop mūsu acu priekšā. Mēdz būt vārdzīgi cilvēki, kuri ir kompleksaini, bez pašapziņas un ierāvušies



sevi. Taču viņi pilnīgi mainās, kad ierauga sevi caur skaistām, kvalitatīvām brillēm.

Šī iemesla pēc mēs arī sākām savu biznesu. Apkārt visur tirgoja brilles, taču ļoti pietrūka šīs individuālās attieksmes un izskaidrošanas, kāpēc brilles maksā tik un tik un kāds būs ieguvums, tās nopērkot. Man pašai nācies runāt ar lauku tanti, kura pārdod savu govī, iesien naudiņu mutautiņā un brauc pirkt brilles.

Runājot par statusu, es domāju, ka cilvēkam svarīgāk ir būt apmierinātam pašam ar sevi, lai kādā amatā vai darbā viņš būtu. Mēs vēlamies cilvēkiem atgādināt, ka ikviens no mums ir vērtība. Es saviem darbiniekiem stāstu – ir beigušies tie laiki, kad atnāk klients ar 150 latiem kabatā un vēlas tādas un tādas brilles. Cilvēki pie mums nāk sarunāties un atrast sev labāko. Tad tās brilles maksās 150 latus vai varbūt tikai 25 latus, toties saskanēs ar cilvēka sajūtām.

Brillju valkātājam parasti ir vienas labas brilles. Ir nācies dzirdēt, ka cilvēki izvēlas brilles, bet pēc tam saka – šīs ir tik skaistas un smalkas brilles, ka tās jātaupa un jāpērk otras brilles ikdienas valkāšanai. Bet tas nav pareizi. Brilles ir aktuālas tajā brīdī, kad tās pērk. Pēc gada acs jau var būt mainījusies, un pret brillēm būs citas prasības. Varbūt cilvēkam tai laikā iepatiksies kontaktlēcas, un brilles kļūs otršķirīgas. Tas ir tāpat kā ar attieksmi pret matu krāsu un rotām. Tāpēc brilles ir nevis jāžēlo un jātaupa, bet jāvalkā uzreiz, kad tās der un patīk.

Vai cilvēkam visās situācijās pietiek ar vienām brillēm?

Ja ir vairākas brilles, tad tas ir izcili. No vienām brillēm nevar dabūt visus labumus, tāpat kā no vieniem apaviem. Bet brillju skaits tomēr atkarīgs no katra cilvēka rocības, dzīvesveida un re-

dzes īpatnībām. Kad salonā ienāk klients, mēs mēģinām izanalizēt dažādas situācijas, kurās cilvēkam ar brillēm vajadzētu justies komfortabli – piemēram, lasot, strādājot ar datoru vai braucot pie stūres. Atbilstoši šīm situācijām tiek domāts par brillju lēcām un pārklājumiem. Dažādiem sporta veidiem ir speciālas sporta brilles. Arī peldēšanai var dabūt īpašas brilles ar optiku. Jauni cilvēki sportojot parasti izmanto kontaktlēcas. Īsi sakot, katram ir iespējas izvēlēties to, kas der vislabāk.

Šobrīd tiek daudz runāts par optiskajām saulesbrillēm, par kādām agrāk nezināja. Sevišķi to izmanto dāmas, kuras iegādājas skaistas, stilīgas *Dior* vai *Ferre* saulesbrilles un ieliek tajās optiku, par ko neviens pat nenojauš. Ir cilvēki, kuriem negribas visu laiku mainīt gaišās un tumšās brilles. Tādā gadījumā labākais risinājums ir *make-up* brilles, kurām lēcas augšējā puse ir tonēta, bet apakšējā – gaiša.

Cik ilgi brillēm vajadzētu kalpot?

Ar laiku optikas sajūta var mainīties. Var rasties kāds mehānisks bojājums, piemēram, noskrāpēts pārklājums. Tomēr brillēm vajadzētu kalpot divus gadus. Šai laikā arī brillju rāmis saglabās savu aktualitāti, un nebūs tā, ka, nopērkot brilles, pēc gada tās jau liksies nemodernas.

Marta sākumā bijām brillju izstādē Milānā un secinājām, ka pašlaik turpinās pagājušās sezonas modes parāde – lakoniskā, apjomīgā brillju forma un plastikāta ietvari. Tas ir arī ļoti praktiski. Kādreiz Latvijā brilles plastikāta ietvaros vispār nevarēja pārdot, bet šobrīd divām trešdaļām no kolekcijas ir plastikāta ietvari un tikai vienai trešdaļai tie ir no metāla. Plastikāta brilles ir ērtas, siltas un patīkamas pēc sajūtām. No metāla ietvariem seja tomēr

jūt aukstumu, it sevišķi ziemā. Plastikāta dizaina ietvaros vairāk izpaužas cilvēka radošums.

Vai jūs ievērojat, ja cilvēks nēsā vecas un nemodernas brilles?

Otra cilvēka novērtēšana notiek jau zemapziņā – kāds ir viņa matu sakārtojums un apģērbs, kā brilles sader ar viņa kopējo tēlu. Es laikam gan to ievēroju vienīgi tad, ja brilles nav akurātas un izteikti nesader ar cilvēka kopējo tēlu un sejas formu. Tomēr mūsu sabiedrības un inteligences aprindās nenākas sastapties ar to, ka brilles būtu neglītas vai izcili nepiemērotas. Dāmas par izskatu rūpējas īpaši, kamēr vīrieši reizēm sev velta mazāk uzmanības. Bet, kad cilvēks ienāk mūsu salonā laborēt un aprūpēt brilles, mūsu uzdevums ir viņam izstāstīt, ka brillēm ir nepieciešama regulāra apkope. Piemēram, jānomaina brillu *deguntiņi*, jo āda, sviedri, putekļi un kosmētika tos ar laiku padara netīrus. Rezultātā brilles varbūt arī nav vecas, bet tādas izskatās, jo nav apkoptas.

Kā būtu jākopj brilles?

Būtu labi brilles katru dienu nomazgāt ar siltu ziepjūdeni un noslaucīt salvetē. Ir speciāli brillu kopšanas aerosoli, kas atgrūž putekļus un mazina lēcu svišanu. Saulesbrillu valkātājiem mēs neiesakām brilles spraut matos, jo tas lauž un deformē brillu kājiņas. Tāpat ar brillēm nevajag iet pirtī un vasarā karstā laikā atstāt mašīnā, jo brillu lēcas un rāmji karstumā izplešas dažādi, un var sākt plaisāt pārklājumi.

Pastāstiet par brillu ietvaru materiāliem!

Šobrīd brillu modē, tāpat kā citās dzīves jomās, ienācis *eco* princips – pietuvināšanās dabai. Piemēram, brillu rāmjos parādās otrreizējās pārstrādes materiāli, koka imitācija, arī dabīgais koks un rags. Brillu ietvaros izmantotais metāls parasti ir vai nu apzeltīts, vai arī titāns, kas nav alerģisks. Ir lētāki plastmasas ietvari, kas pēc skaņas ir tukši un graboši, un ir arī ļoti kvalitatīvs materiāls – pildīts acetāts, kas parasti pieejams vairākos toņos. Šogad mazāk akcentētas ir skrūvbrilles – brilles bez ietvara.

Arī saulesbrilles arī var iedalīt vairākās grupās. Ir *make-up* brilles ar pakāpenisku tonējumu, ir ļoti tumšas brilles, kā arī funkcionālas, gaismu polarizējošas brilles aktīviem cilvēkiem un sportam. Tādas brilles noņem atspulgas no horizontālām virsmām.

Kas būs modē šajā sezonā?

Šīs sezonas tendence ir tāda – visi var uzdrīkstēties, un visiem pietāvs. Brillu ietvaros tāpat kā apģērbos dominē krāsas. Vecāka gadagājuma cilvēki parasti izvēlas konservatīvākas brilles. Tiesa, gadās arī tādi, kas saka – šādas brilles nēsāja manā dziļajā jaunībā vai arī tādas kādreiz bija omītei, tāpēc es tādas nevalkāšu! Toties jauni cilvēki uzdrošinās uzdrīkstēties un izvēlas izteiktus, uzkrītošus ietvarus. Savukārt dizaineri vēl cenšas uz brillu kājiņām uzlikt, piemēram, ziedu motīvus, ornamentus vai akmeņus. Piemēram, jaunā dizainere Lena Hošeka (*Lena Hoschek*), Vivjenas Vestvudas skolniece, uz savas jaunās kolekcijas brillu kājiņas uzlikusi pistoles atveidu. Nu traki jau, traki, bet mēs jau paši arī esam tādi traki.... Svarīgākais jau ir cilvēka attieksme pret dzīvi, un, ja to pieņem kā izaicinājumu, tad šādas brilles ir tieši laikā.

Vai jūsu salona pārdevēji iesaka brillu ietvarus arī atbilstoši sejas formai vai matu krāsai?

Ir tādas pamatpatiesības par sejas formām un matu krāsām, kuras apgūst arī mūsu pārdevēji. Man gan šķiet svarīgāka nevis cilvēka sejas forma, bet gan viņa būtība, tips un personība. Tomēr, kā jau es teicu, mūsu salonu asistentēm šis darbs ir kā misija. Viņas *saslimst* ar šo radošumu. Viņām ir prieks kalpot cilvēkiem, aizrautība un spēja sajūst pircēju. Bet pati izvēle jau vienmēr paliek pircēja ziņā.

Brilles nevar nopirkt pusstundas laikā. Vispirms jāaprunājas, jāizmēra, jāsaļūn un jāapdomā. Veikalā vajag nākt un droši piemērit brilles, pat vairākas pēc kārtas. Pēc tam var kādu laiku apdomāt un tad nākt vēlreiz aprunāties un piemērit. Tas ir tikai normāli, jo brilles maksā naudu, un tāds lēmums nav jāpieņem steigā. Var aiziet uz kādu citu salonu, tur izpētīt, piemērit un tikai tad izlemt.

Kas nosaka brillu cenu?

Brillu cenu nosaka zīmols un lēcu kvalitāte. Rīgas salonos brillu cenas principā neatšķiras. Ir veikali, kuros būs ietvari par zemāku cenu, bet visticamāk, ka lēcas tajos maksās dārgāk. Par velti jau neko nedod.

Ar ko atšķiras vīriešu brilles no sieviešu brillēm?

Šajā ziņā striktu robežu mēs nenovelkam. Ir tāda dizaina ietvari, kas vairāk piemēroti vai nu sievietēm, vai arī vīriešiem. Tomēr katram ir iespēja izvēlēties. Ir sievietes ar izteiktiem sejas pantiem un lielāku, masīvāku seju, kurām ļoti labi pietāvs vīriešu brilles. Reiz bija tāds gadījums, kad klients izvēlējās sieviešu brilles. Kad es viņam neuzkrītoši norādīju, ka tās tomēr ir sieviešu brilles, viņš ļoti pārliecinoši palika pie sava. Tobrīd es samulsu, bet pēc tam sapratu, ka viņam taisnība. Manuprāt, mūsdienās tam vispār nav nozīmes – ir jāvalkā tādas brilles, kuras pašam patīk.

Pēc kādiem kritērijiem jūs izvēlaties precī izstādēs?

Pēc mūsu klienta vēlmēm. Mēs šai jomā darbojamies jau daudzus gadus. Piegādātāji jau pazīst gan mani, gan manu klientu vēlmes, un es savukārt zinu, ko gaidīt no piegādātājiem. Mēs viens otru labi pazīstam. Ja man ir sadarbība, piemēram, ar kādu franču dizaineru, viņš zina, ka es rudenī braukšu uz Parīzi, un mani jau gaidīs. Ja es esmu izvēlējusies kādu zīmolu un mani klienti ir apmierināti, es to pasūtu arī nākamajā gadā. Piegādātāji reķinās, ka es būšu, un veltīs man laiku.

Paralēli tam mēs vienmēr meklējam arī kaut ko jaunu – jaunus brendus, jaunas līnijas un tendences. Pārsvārā mēs strādājam ar itāļu dizainu, taču pie mums plaši pārstāvēts arī franču dizains, kas nav tik ārišķīgs un, kā man šķiet, latviešiem ir ļoti atbilstošs. Latviešu pircējs spīdzīgas lietas pērk mazāk. Tāda laikam ir mūsu mentalitāte. Tāpat arī izaicinošas krāsas un rakstus pērk krietni mazāk, taču es vienmēr paņemu arī kaut ko tādu, lai cilvēki var izvēlēties.

Tie, kuri var atļauties iegādāties vairākas brilles, labprāt iegādājas arī kaut ko ļoti uzkrītošu – teiksim, lakoniskas formas brilles ļoti spilgtās krāsās. Pārsvārā gan cilvēki pērk brūnas vai melnas brilles, taču, ja mēs piedāvātu tikai tādas, tas mums pašiem nebūtu interesanti. Un mūsu uzdevums ir arī izglītēt pircēju un parādīt, kādi pasaules dizaineru darinājumi mums ir pieejami! **BP**

kurš kuru audzina – biškopsis bites vai bites biškopi



Mana interese par biškopību patiesībā radās pilnīgi nejauši. Gribēju iegādāties nelielu īpašumu Ādažos. Saimniece bija ar mieru par pieņemamu cenu pārdot visus sev piederošos 5 hektārus zemes kopā ar mazu mājiņu, kurā dzīvoja vecs onkulītis biškopis.

Ar kādu biznesa veidu Jūs nodarbojaties?

Es nodarbojos ar metālapstrādi. Mūsu uzņēmums ražo dažādus metāla izstrādājumus ar dekoratīvu nozīmi, piemēram, kāpnes, kāpņu margas, balkonu margas, liela izmēra lustras un citus priekšmetus. Bizness ir attīstījies, un šobrīd apkalpojam arī akvaparkus, piemēram, veidojot dažādas strūklakas un ūdenskritumus. Šīs jomas priekšrocības ir tādas, ka apgūta gan tehniskā, gan mākslinieciskā puse. Tas ļauj mums būt pārākiem par mūsu konkurentiem.

Cik sen Jūs nodarbojaties ar metālapstrādes biznesu?

Esmu ieguvis izglītību metālapstrādes jomā. Mācoties Rīgas 5. vidusskolā, ko tagad sauc par Āgenskalna ģimnāziju, man bija ļoti spēcīgi darbmācības skolotāji. Tieši pateicoties viņiem, nolēmu apgūt metālapstrādi. 1980. gadā pabeidzu Rīgas Lietišķās mākslas vidusskolu. Ar biznesu sāku nodarboties 1992. gadā,

piedaloties uzņēmuma *Metālmāksla* dibināšanā. Tagad vadu SIA *MM dizains*. Iznāk, ka ar metālapstrādi nodarbojos jau 30 gadus. Gadu gaitā uzņēmuma attīstība bijusi viļņveidīga. Kad celtniecības nozare bija aktīva, tad uzplaukuma periods bija arī mums, un pasūtījumi bija daudzi un dažādi. Vēlāk, kad tik viegli vairs negāja, sākām meklēt jaunus metālapstrādes virzienus. Tā, piemēram, sākām ražot metāla mēbeles veikaliem un veikalu tīkliem.

Cik liels ir Jūsu uzņēmums?

Darbinieku skaits ir svārstīgs, no 4 līdz 6 cilvēkiem. Strādājam Rīgā, Gaujas ielā 5. Arī darba diena mums ir svārstīga jēdziens. Ja pasūtījums ir liels, strādājam ļoti garas darba stundas. Mani pienākumi uzņēmumā ir dažādi – esmu gan administrators, gan piedalos arī radošajos procesos. Mani pašu šajā biznesā saista tieši radošā, nevis administratīvā puse.

Kāds ir Jūsu hobijs?

Tā ir biškopība. Lai gan arī biškopību no hobijs var pārvērst par veiksmīgu biznesu. *Latvijas Biškopības biedrībā* (LBB) pavisam reģistrējušies 2703 biškopji – tas nozīmē, ka LBB ir lielākā lauksaimniecības nozares organizācija Latvijā. Lielākajai daļai no LBB locekļiem biškopība gan ir tikai hobijs.

Mana interese par biškopību patiesībā radās pilnīgi nejauši. Gribēju iegādāties nelielu īpašumu Ādažos. Saimniece bija ar mieru par pieņemamu cenu pārdot visus sev piederošos 5 hektārus zemes kopā ar mazu mājiņu, kurā dzīvoja vecs onkulītis biškopis. Viņas vienīgais noteikums bija ļaut vecajam onkulītim palikt dzīvot savā mājiņā uz šīs zemes. Tā kā platība bija liela, nolēmu – nu, lai viņš tur dzīvo! Protams, pēc kāda laika aizgāju ar viņu iepazīties, apskatīties, ko viņš dara un kā dzīvo. Viņš man parādīja un pastāstīja, kas ir biškopība, tomēr tas mani tolaik neieinteresēja. Ar bitēm pamazām saradu, jo turpat jau blakus viņas dzīvoja. Pēc trim gadiem onkulītis nomira, bet bites palika. Tā nu gluži vai piespiedu kārtā nolēmu pamēģināt nodarboties ar biškopību.

Vai apmeklējāt arī kādus kursus?

Jā, mēs kopā ar sievu iestājāmies Latvijas Biškopības biedrības divgadīgajosursos. Kopš 2004. gada esmu arī LBB biedrs. Vārētu teikt, ka šobrīd tas mums ir ģimenes hobijs. Brīžiem sieva nodarbojas ar bitēm pat vairāk nekā es.

Mēs piedalāmies dažādos apmaiņas braucienos, ko piedāvā LBB. Dodamies uz ārzemēm, lai redzētu, kā ar biškopību nodarbojas citur. Esmu bijis Krievijā, Polijā, Vācijā un pat Austrālijā. Katru gadu cenšamies piedalīties kādā pieredzes apmaiņā, un tas ir ļoti interesanti. Ziemā, kad bites iezīmotas, strādāju ar inventāru un nodarbojos ar kalnu slēpošanu.

Atmiņā man ir palicis Austrālijā pieredzētais. Redzēju, kā rūpnieciskā lielapjoma ražošanā medus pirms fasēšanas tiek karsēts augstā temperatūrā, virs 50-60 grādiem. Latvijas biškopībā tas ir nepieņemami, jo pie tādas temperatūras medus zaudē savas vērtīgās īpašības. Ja kāds to dara, tad viņš tiek uzskatīts par negodīgu biškopu.

Cik bišu saimju jums ir?

Onkulītis man atstāja četras vai piecas saimes. Šobrīd esam izauguši līdz kādām 30 saimēm. Bet svarīgi ir izstāstīt vēl kādu interesantu stāstu. Onkulītis bija biškopis visu savu mūžu, bija strādājis dažādos Latvijas kolhozos un izbraukājis visu Latviju. Tomēr sava mūža nogalē viņš nolēma apmesties tieši Ādažos un ierēja sev vietni uz zemes, kas šobrīd pieder man. Viņš bija atklājis, ka šī ir viena no biškopībai vispiemērotākajām vietām Latvijā. Onkulītis man teica – šai vietā nenodarboties ar biškopību ir vienkārši grēks! Un patiesi – vienu gadu nolēmām piedalīties LBB konkursā *Latvijas garšīgākais medus*, kur piedalās biškopji no visas Latvijas. Toreiz mēs ieguvām otro vietu, un tas nozīmē, ka togad mūsu medus bija otrais garšīgākais Latvijā! Citus gadus gan šai konkursā vairs neesam piedalījušies.

Vai biškopība ir dārgs hobijs?

Jā, ir gan. Vismaz sākotnēji. Vispirms vajag sagādāt stropus, tad biškopja ekipējumu un medus apstrādes iekārtas. Biškopība sāk atmaksāties, kad ir vismaz 100 bišu saimes. Ja saimju ir mazāk, tad tas tiešām ir tikai hobijs. Diemžēl medus cena Latvijā nav





adekvāta, tā ir pārāk zema. Šī produkta dabīgums, kvalitāte un vērtīgās īpašības netiek novērtētas. Lielākā daļa cilvēku pat neatšķir dažādas medus šķirnes un nezina, cik atšķirīgas ir to vērtīgās īpašības.

Kādu medu ienes jūsu bites?

Pārsvārā viršu medu, ko ienes rudenī. Viršu medus ir ļoti aromātisks, spēcīgs, īpaši vērtīgs un veselīgs! Norvēģijā, piemēram, viršu medu tirgo aptiekās kā līdzekli veselības profilaksei. Tur medum ir pavisam cita vērtība nekā Latvijā. Ir arī pavasara medus, kad bites ienes visu, kas zied Gaujmalā, un vasaras – meža ziedu medus.

Neprofesionālim novērtēt medus kvalitāti ir ļoti grūti. Tad ir jāpaļaujas uz savu biškopī. Latvijas biškopības biedrībai ir preču zīme *Ievākts Latvijā*, ko izmanto daudzi biškopji. Tā ir sava veida kvalitātes zīme.

Pārdot saražoto medu mums nekad nav bijusi problēma. Šobrīd ir pat tā, ka pieprasījums ir tik liels, ka nespējam to apmierināt. Visu izpērk radu, draugu un paziņu loks.

Kādām īpašībām jāpieņem labam biškopim? Kā cilvēks var gūt pārliedību, ka šis hobijs viņam der?

Vispār jau grūti pateikt, kurš kuru audzina – biškopis bites vai tomēr bites biškopī. Nekad neesmu redzējis nervozu biškopī. Bites uzreiz jūt, ja pie viņām nāk satraukts un nervozs cilvēks. Lai ietu pie bitēm, jābūt mierīgam un līdzsvarotam. Bites piespiež cilvēku par tādu kļūt. Un, protams, labam biškopim ir jāpatīk bitēm un medum.

Vai Jums ir doma paplašināt savu dravu?

Jā gan. No biznesa viedokļa būtu muļķīgi neražot produktu, pēc kura ir pieprasījums. Augsim tikmēr, kamēr būs pieprasījums!

Medus un medus

– tās ir divas dažādas lietas!

BALTAIS MEDUS

Šķidr medus nav balts, bet, tiklīdz medus kristalizējas, tas var iegūt baltu krāsu. Atsevišķus kristalizētus medus veidus raksturo kā „piena baltus”.

Kristalizācija ir dabīgs process, kas notiek medū atkarībā no tā botāniskās izcelsmes un glabāšanas temperatūras. Medus dažu nedēļu līdz dažu mēnešu laikā kristalizējas pilnībā, un līdz ziemei dabīgi šķidru medu nav iespējams saglabāt. Lai pasniegtu pircējam vēlamu šķidro medu, tas ir jāatsilda, bet tad tas zaudē savu krāsu un vērtīgās īpašības.

Balta krāsa ir, piemēram, rapša ziedu medum, kas ir plaši izplatīts Latvijā un Eiropā. Rapša medus ir ar maigu garšu.

GAIŠAIS MEDUS

Gaišā medus krāsa var svārstīties no gandrīz caurspīdīgas līdz tumšai dzintara krāsai. Maigi dzeltena krāsa ir, piemēram, āboliņa, akāciju, bišu amoliņa un pavasara ziedu medum. Dzintara krāsā ir klasiskie dažādu ziedu medus veidi, kuros dominē mūsu augu plašā bioloģiskā daudzveidība.

Gaišajiem medus veidiem garša var būt ļoti atšķirīga - no ļoti maigas un gandrīz neizteiktas līdz ļoti asai, kuru pircēji raksturo kā „kož kaklā”. Interesanta garša ir gaišajam liepziedu medum, kas dažreiz rada neizpratni medus lietotājam. Liepziedu medus garša ir viegli rūgtena ar neredzētu jūtamu mentola piegaršu.

TUMŠAIS MEDUS

Ja burcinā ir medus, kura krāsa ir tumši brūna vai pat gandrīz melna, tad pircējs var samulst. Atsevišķu medus veidu krāsa var būt ļoti tumša. Piemēram, tīra griķu ziedu medus krāsa ir gandrīz melna, viršu ziedu medus ir sarkanbrūns, bet meža augu un izsvīduma medus krāsas tonis var būt no zaļgana līdz tumši brūnam. Tumšie medus veidi ir raksturīgi ar izteiktu specifisku garšu, kuru ir iecienījuši daudzi medus ēdāji.

Krāsu un garšu medum piešķir nektārā esošais karotīns, ksantofils un hlorofils, kā arī medū esošie ziedputekšņi.

Pavasara ziedu medus – dažādos dzeltenos toņos ar izteiktu smaržu. Pārsvārā tas ir pūpolu, ziemas rapša un citu pavasarī ziedošu augu medus, kas kristalizējoties iegūst īpaši smalkgraudainu struktūru. Tam ir izteikti maiga garša. Ļoti spēcinošs medus, kas ieteicams kuņģa un nieru slimniekiem.

Meža ziedu medus – dažādās krāsās, no gaiši dzeltena līdz pat tumši brūnam. Meža ziedu medū pārsvārā ir skujkoku jauno dzinumumu izsvīdumi, kas satur ēteriskās eļļas, sveķus, fruktozi un minerālvielas. Ieteicams lietot pret saaukstēšanos un elpošanas



ceļu iekaisumiem. Šis medus paaugstina organisma aizsargspējas un stiprina imunitāti.

Rapšu medus – balts ar dzeltenīgu toni. Raksturīgs liels saharozes īpatsvars, tāpēc šis medus ātri kristalizējas un ir labs enerģijas avots. Daudzi cilvēki, kuri rūpējas par savu veselību, par saldinātāju cukura vietā pie tējas un kafijas izvēlas tieši rapšu medu, jo tas neizmaina dzēriena garšu. Rapšu medus praktiski nesatur komponentus, kas varētu izraisīt alerģisku reakciju, tāpēc tieši šis medus ieteicams bērniem. Tomēr šo medu nevajadzētu lietot bērniem līdz gada vecumam.

Viršu medus - dzeltenīgi brūns, arī brūnā krāsā ar sarkanīgu toni. Ne visur no viršiem iespējams iegūt medu. Piemēram, dienvidu zemēs virši var augt apstādījumos, taču bites tos neapmeklē. Sevišķi vērtīgs ir spiestais viršu medus. Iesaka lietot pret nervozitāti, žultsceļu slimībām, aterosklerozi, ekzēmām un audzējiem, kā asinsvadu sistēmas stiprinātāju, arī pret saaukstēšanos, klepu un bezmiegu. Labs pirts medus. Ieteicams cukura diabēta slimniekiem (viena tējkarote dienā).

Griķu medus – tumši dzeltenīgi brūns vai ar sārtu nokrāsu, asu garšu un smaržu. Kristalizējoties var veidot gan rupjgraudainu, gan arī smalkgraudainu struktūru. Bagāts ar olbaltumvielām, minerālvielām un it īpaši ar dzelzi. Griķu medum ir izteiktas ārstnieciskās īpašības – tas palīdz nervozitātes mazināšanai, kaulu lūzumu seku pārvarēšanai, mazasinības novēršanai un pret asinsvadu trauslumu.

Liepu medus - gaiši dzeltens, reizēm iezaļgans ar savdabīgu stipru, patīkamu liepziedu smaržu un garšu. Ātri izkristalizējas smalkos kristālos un veido blīvu masu. Darbojas pret daudziem nevēlamajiem mikrobiem organismā, saudzējot mums labvēlīgos mikroorganismus. Mazina iekaisumu, mīkstina klepu, sekmē vēdera izeju. Lieto pret iesnām, kakla sāpēm, angīnu, balsenes iekaisumu, bronhītu, bronhiālo astmu, aknu un nieru slimībām, pret apdegumiem.

Dažādu ziedu medus – gaiši dzeltens līdz pat tumši brūnam, ar dažādiem aromātiem. Krāsa un aromāts atkarīgs no ziediem, no kādiem medus ir ievākts. Daudzveidīgi kristalizēšanās veidi. Bagātina organismu ar vitamīniem, minerālvielām, stiprina imunitāti. Ieteicams lietot jebkuras saslimšanas gadījumos.

karikatūra

kā kodolīgs tēmas izklāsts

Karikatūra ir mākslas žanrs, kuru jāapgūst pašmācības ceļā. Tā sastāv no ilustrācijas un joka vai problēmas, kas izceļ kādu sabiedrībā aktuālu tematu un liek vairāk aizdomāties. Un ne vienmēr tēmai jābūt smieklīgai. Sarežģītas situācijas izklāsts avīzē var aizņemt veselu teksta lapu, bet karikatūra to spēj parādīt vienā kodolīgā bildē. Karikatūru var zīmēt par itin visu – politiku, sportu, sadzīvi, slavenībām vai seksu.

Karikatūru zīmēšanai jūs esat pievērsies jau agri.

Karikatūras man patika, jau mācoties pamatskolā. Tāpat kā daudziem, man patika skatīties multenes un zīmēt smieklīgus tēlus. Ar laiku izlēmu to visu attīstīt. Papildus karikatūru zīmēšanai esmu pabeidzis Rīgas Lietišķās mākslas koledžu, ieguvis maģistra grādu grafikas mākslā Latvijas Mākslas akadēmijā un izgājis animācijas kursu studijā *A Film Latvija*.

Cik man zināms, augstskolās karikatūras mākslu nemāca nekur. Arī Mākslas akadēmijā nav karikatūras nodaļas. Pieļauju, ka ir karikatūristi ar pieredzi, kuri jaunos apmāca privāti. Bet tādas mācību iestādes, kura izsniedz karikatūrista diplomu, manuprāt, nav.

Vai jums ir bijis skolotājs, kurš ievirzījis jūs karikatūras pasaulē?

Visvairāk jau laikam mani iedvesmojis žurnāls *Dadzis*. Esmu daudz mācījies arī no kolēģa Ērika Oša, kurš zīmē karikatūras *Latvijas Avīzei*. Pats šai avīzei zīmēju karikatūras jau no 1998. gada. *Latvijas Avīzē* es ar Ošu arī iepazīnos. Ikdienā apspriežoties un skatoties, kā viņš zīmē, paņemu kaut ko arī sev. Es vispār veros apkārt ar atvērtu skatu.

Kas karikatūru padara par karikatūru?

Izstādēs un konkursos vislabākā karikatūra skaitās tā, kurā ir vislielākie pārspilējumi, bet kurā personu tomēr var atpazīt. Parasti



Gatis Šļūka

karikatūrās tiek izcelts un pārspīlēts tas, kas cilvēkam ir raksturīgs. Tomēr ne vienmēr, lai būtu smieklīgi, jāzīmē liels deguns. Piemēram, ir tādi konkursi, kuros visi pretendenti zīmē vienu personu. Un tad ir interesanti redzēt, ko kurš izceļ cilvēka portretā un cik daudz dažādos variantos var šo cilvēku komiski parādīt.

Par kādu tēmu jums pašam vislabāk patīk zīmēt?

Man patīk sports un melnais humors, kas gan ne vienmēr izdodas un reizēm arī netiek akceptēts. Lai gan pēdējā laikā es jau apstiprināju, ko varu atļauties un ko avīzei labāk nepiedāvāt.

Vai ir gadījies, ka jūsu karikatūru izbrāķē?

Jā, ir gan gadījies. Īpaši sākumposmā, kad sāku zīmēt un piedāvāt savas karikatūras izdevumiem. Tagad ir tā, ka uzzīmēju sākotnējo skici un to saskaņoju. Ja pasūtītājam kas nepatīk, tad līdz galam nemaz neturpinu.

Kur un kam jūs zīmējat karikatūras?

Kopš 1998. gada mans pamatdarbs ir *Latvijas Avīze*, bet no 2000. gada – arī *Sporta Avīze*. Bez tam veidoju ilustrācijas žurnālam *FHM* un pa reizei arī citiem izdevumiem. Tad vēl ir gabaldarbi, piemēram, kalendārs kādai firmai, animācija vai reklāma. Zīmēju arī pasākumos. Tāds darba organizējums ir arī interesantāks – ir plašāks darba lauks un dažādība gan tēmās, gan pasūtītājos. Esot aprītē, nekad nevar zināt, kad un kurš mani sameklēs un kādu projektu piedāvās. Interessants darbs, man patīk.

Kā cilvēki uztver karikatūras? Vai karikatūristu var salīdzināt ar galma ākstu, kuram atļauts viss?

Es *Delfis* reizēm palasu komentārus, ko cilvēki saka par karikatūrām. Nevarētu teikt, ka cilvēkiem nav humora izjūtas. Līdz šim nav gadījies, ka kāds būtu ļoti apvainojies, turētu jaunu prātu un gadiem ilgi vairs nerunātu. Citreiz ir tā, ka uzzīmēju karikatūru, un apkārtējie saka – ai, ārpriests, ārpriests, kā tad tu tā! Bet pats modelis pēc kāda laika zvana un saka, ka grib šo karikatūru iegādāties. Reizēm pats par to pabrīnos. Taču kopumā mana pieredze ir tāda, ka cilvēki saprot, viņiem patīk un varu zīmēt visu ko. Cilvēki nemaz tik ļoti neapvainojas. Mans stils laikam neliekas tik briesmīgs vai aizvainojošs.

Cik viegli ir uzzīmēt ideju vai joku, kas ienāk prātā?

Pats zīmēšanas process nav sarežģīts. Tas ir laika jautājums. Es jau apmēram zinu, cik laika vajadzēs karikatūras uzzīmēšanai. Grūtāk ir ar to ideju – izdomāt, ko tieši zīmēt. Reizēm ir tā, ka visu dienu sēžu, domāju un domāju, un pēkšņi ģeniāla doma ienāk prātā nez no kurienes. Reizēm pietiek apiet apkārt mājai vai aiziet līdz veikalam, un ideja atnāk.

Kur jūs ņemat idejas?

Lai atrastu tēmu, ir jāseko līdzi aktuālajiem notikumiem. Bet tas, kā šo tēmu zīmēt un parādīt, jau ir grūtāk. Laika gaitā jau izveidojušies ierasti domāšanas veidi – piemēram, kāda sarežģīta un grūta situācija tiek atspoguļota dzīvnieku pasaulē. Ja ir kāda



šaura tēma, piemēram, sēņošana, tad var ņemt palīgā Google, apskatīt kādus attēlus un pasmelties idejas no tiem. Sēžot un skatoties sienā, kaut ko izdomāt ir grūti. Idejas pēkšņi rodas, lasot un redzot kādas bildes. Ir gadījumi, kad idejas var noskatīt, ejot pa ielu, braucot tramvajā vai sēžot kafejnīcā. Tomēr biežāk ir tā, ka kaut kas jārada, sēžot pie galda un vienkārši domājot.

Varbūt jums ir mazs piezīmju blociņš, kurā piefiksējat visus interesantos gadījumus, braucot tramvajā vai uz ielas?

Šodien jau viss notiek telefonā. Tajā man ir izveidota mapīte, kurā apkopoju tādas spontāni radušās vai kaut kur noskatītas idejas. Agrāk man bija papīru kaudze ar nerealizētajām idejām, bet tagad viss pārgājis uz telefonu. Visas idejas vienmēr ir līdzī. Ja kādreiz vajag karikatūru par kādu nekonkrētu tēmu, var pašķīrstīt šo mapīti un paskatīties, kādas idejas tur savāktas. Parasti jau atrodas kaut kas derīgs. No idejām, vārdu salikumiem un fotogrāfijām kaut kas saliekas kopā, un tā rodas karikatūras.

Vai karikatūras žanrs Latvijā ir populārs?

Jā, ir gan populārs, bet, iespējams, ne vairs tik ļoti kā tajos laikos, kad regulāri iznāca *Dadzis*. Tas bija ļoti populārs žurnāls, kuru lasīja daudzi. Liekas, ka latviešiem karikatūras patiek diezgan labi. Tā laika karikatūristus, piemēram, Gunāru Bērziņu vai Ēriku Ošu, cilvēki pazīst vēl tagad. Nezinu, vai cilvēki atpazīst šodienas karikatūristus.

Vai jūs, karikatūristi, satiekaties savā starpā? Vai pastāv kāda organizācija, kurā esat apvienojušies?

Viens otru jau mēs pazīstam. Kad sanāk satikties, ir tēmas, par ko parunāt un ko apspriest. Taču tādas oficiālas organizācijas, kurā mēs būtu apvienojušies, nav. Katru gadu pirmajā aprīlī Ķekavā notiek izstāde, kura cenšas sapulcēt visus Latvijas karikatūristus, bet visi jau nekad nesapulcējas. Un tas, kas ir tie visi, arī ir stiepijams jēdziens, jo nav jau nekāda dokumenta, kas apliecinātu, vai tu esi karikatūrists vai ne.

Cik daudz jūsu apmēram ir, kad sapulcējaties?

Parasti kādi desmit vai padesmit, vairāk ne. Latvija tomēr ir maza, un lielam skaitam karikatūristu te nav ko darīt. Karikatūrists nav fotogrāfs vai pārdevējs, kuram ir daudz darbavietu un iespēju. Ja žurnālos fotogrāfiju vietā varētu būt karikatūras, tad jau karikatūristu mums būtu daudz. Arī desmit karikatūristi Latvijā jau ir daudz, un visiem nemaz nepietiek vietu, kur zīmēt.

Jūs esat piedalīties arī izstādēs un konkursos.

2007. gadā Valmierā, galerijā *Laipa*, notika mana karikatūru personālizstāde *Ar tādām lietām joko*. Pa reizei Latvijas mērogā uztaisa izstādes arī citi. Tomēr lielākoties es sūtu savas karikatūras uz starptautiskiem konkursiem. Piemēram, uz karikatūru izstādēm Nīderlandē, Grieķijā, Austrijā vai Beļģijā. Esmu piedalījies arī XII *PortoCartoon* pasaules karikatūru festivālā, kas norisinājās Porto pilsētā Portugālē, un karikatūru konkursā *Burvīgais futbols*, kas notika Štutgartē, Vācijā.

Pasaulē konkursi karikatūristiem notiek visu laiku. Ir mājaslapas, kurās var uzzināt visu informāciju par konkursu noteikumiem, datumiem un balvu fondu, kā arī to, vai darbus varēs saņemt atpakaļ un vai atsūtīs izstādes katalogu. Šiem konkursiem parasti nav nekādu ierobežojumu, un uz tiem savas karikatūras var sūtīt cilvēki jebkurā vecumā un ar jebkādu pieredzi. Arī bērni.

Arī tā mēdz būt?

Nu, to, ka karikatūru konkursā būtu uzvarējis kāds sešgadnieks, es neesmu dzirdējis, bet padesmitnieki gan šajos konkursos mēdz



iegūt pirmās vietas. Es pats jau arī sāku līdzīgi. Jau padsmnitnieka vecumā piedāvāju savas karikatūras dažādām žurnālu izdevniecībām. Uz ārzemēm laikam gluži vēl nesūtīju, bet Latvijā gan ar savām karikatūrām uzbāzos daudziem. Karikatūristam nav ne vecuma ierobežojuma, ne arī jāuzrāda kādi dokumenti. Principā karikatūrists var būt jebkurš. Reizēm konkursos prasa uzrakstīt biogrāfiju, lai būtu priekšstats, kas tu tāds esi un kur esi publicējies. Bet citreiz, ja laimējas, pietiek ar karikatūru par konkursa tēmu, lai vinnētu, piemēram, 1000 dolārus. Portugālē ir konkurss ar vienu no lielākajiem balvu fondiem, uz kuru var sūtīt karikatūras, kuras iepriekšējā gadā publicētas presē. Šajā konkursā pieprasa kopā ar karikatūru nosūtīt arī preses izdevumu, kurā ir redzams, ka šī karikatūra ir nopublicēta.

Vai jums ir kāda autoritāte pasaules karikatūristu vidū?

Jā, tādas autoritātes ir vairākas. Kad sāku lietot internetu, laikam 1997. gadā, man pavērās plašas iespējas iepazīt pasaules karikatūristu darbus. Tolaik es daudz pētīju amerikāņu karikatūras un iepazīdajos no tām. Arī frančiem ir daudz labu komiksu zīmētāju. Toties angļiem ir raksturīgs melnais humors, kas ir pavisam savādāks, nekā ierasts pie mums. Ja mēs liktu avīzē tādas karikatūras, kādas zīmē angļi, ko teiktu tie, kuri jau par mūsu karikatūrām apvainojas? Bet angļiem ir pieņemts smieties par politiķiem tā ne pa jokam. Ja tu esi politiķis, tad rēķinies ar to, ka par tevi var zīmēt pilnīgi visu, pat to, ka tev nogriezt galva.

Laikam nav tāda viena noteikta karikatūrista, no kura es būtu ietekmējies. Tie noteikti ir vairāki - katrā laikā kāds cits. Tas arī varētu būt ieteikums tiem, kuri sāk zīmēt - neietekmēties tikai no viena karikatūrista. Reiz Ķekavā bija karikatūristu konkurss un

izstāde, uz kuru savus darbus varēja sūtīt skolēni. Un vienreiz bija atsūtīts darbs, kurā skaidri varēja redzēt, ka ir pārzīmēta mana karikatūra. Ja konkursā iesniedz karikatūru, kas ir ļoti līdzīga kādai jau esošai, tas īsti labi neizskatās. Jo vairāk un dažādākus karikatūristus pēta, jo vieglāk atrast pašam savu stilu, kas neko pētu nevienam.

Pirms kāda laika jums iznāca karikatūru grāmata.

Tā bija *Latvijas Avīzes* iniciatīva. Toreiz tika izdotas arī Ērika Oša, Agra Liepiņa un Imanta Melngaiļa karikatūras, kas bija apkopotas grāmatās. Es, protams, esmu ļoti priecīgs, ka arī man tāda grāmata ir.

Kādi ir jūsu nākotnes plāni saistībā ar karikatūru?

Uzvarēt kādā konkursā, jo tā vienmēr ir loterija. Mans mērķis ir pamazām iegūt darbus, pasūtījumus un projektus ārpus Latvijas un virzīties uz darba iespējām pasaulē. Taču tas tik ātri neiet. Ja Latvijā ir desmit karikatūristi, tad citur pasaulē ilustratoru ir ļoti daudz. Un nav viegli starp viņiem visiem kļūt pamanītam.

Vai ar karikatūru var nopelnīt iztiku?

Ja ir kur publicēties, tad var arī nopelnīt. Lielākā problēma sākumā jau ir tā, ka nav kur publicēties. Man savulaik paveicās, ka *Latvijas Avīze* mani pieņēma savā štatā. Tas uzreiz bija kā pamats, radās nauda izdzīvošanai, un varēja domāt, kā attīstīties tālāk. Dzīvē gadās visādi – arī tā, ka ikdienā ir pamatdarbs, bet karikatūras ir tikai kā hobijs vai papildu ienākums. Taču var nopelnīt tikai ar karikatūru, kā es to daru jau labu laiku. Man ir paveicies, ka varu darīt to, kas patīk, un ar to arī nopelnīt! **BP**

kā lasīt darbinieka raksturojumu

Profesionālā kompetence

Lieliski kvalificēts: pamanās nevārtīt pārāk lielas ziepes
Izmanto jebkuru iespēju, lai attīstītos: pielīdzējs, prot izpatikt priekšniecībai
Ne vienmēr precīzi izpilda priekšniecības dotos norādījumus: sajēdz vairāk nekā priekšniecība
Akurāts, spēj iedziļināties detaļās: sīkumains līdz apnikumam
Spēj skaidri izteikt savas domas: spēj sasaistīt kopā pāris teikumus
Izdevīgi atšķiras no citiem: 200 reižu gudrāks par baktēriju
Piemīt alternatīvas zināšanas: aprobežots nevēga

Darbspējas

Apzinīgs un uzcītīgs darbinieks: spītīgs kā ēzelis
Darbā izrāda aizrautību: pašpārliecināts tips
Piemīt neierobežots potenciāls: izskatās, ka paliks šeit līdz pat pensijai
Daudz strādā: nav ne mazākā priekšstata par ergonomiku
Piemīt izgudrotāja spējas: vienmēr prot atrast attaisnojumu savām kļūdām
Efektīvi izmanto resursus: noved darbu uz citiem
Oriģināli domājošs: pajoliņš
Neatkarīgi domājošs: ārprātīgs
Radoši pieiet uzdevumu risināšanai: vienmēr atradīs citu, kurš izdarīs darbu viņa vietā
Gatavs strādāt pēc darba dienas beigām: sieva ragana, problēmas ģimenē
Lieliskas izpildītāja spējas: spēj strādāt tikai tad, kad kāds stāv ar stību pie ašes

Lietiskās dotības

Piemīt līdera spējas: bezkauņa ar skaļu rīkli
Pasmīgs analītiķis: spēj visu samudžināt
Labas organizatora spējas: viegli aizvilina citus uz pīppauzēm
Spēj iedvesmot un aizraut citus: pārējie visur staigā viņam līdzi, taču tikai aiz ziņkāres
Bieži konsultējas ar kolēģiem un priekšniecību: visiem jau sen piegriezies
Perspektīvs, tālu tiks: viņam kaut kur priekšniecībā ir „spalvaina roka”

Psiholoģiskās īpašības un darbavietas ētika

Lepojas ar savu darbu: pašapmierināts ego-ists
Sabiedrīks raksturs: bieži iedzer kopā ar kolēģiem
Taktisks: zina, kad laiks aizvērties
Asprātīgs, ar humora izjūtu: mūžīgi sēž anekdošu lapās
Simpātisks, harizmātisks: viltīgs, maita!
Nepiespiests, dinamisks: psihopāts
Uzmanīgs, pieklājīgs: kautrīgs glēvulis
Stingrs, disciplinēts, uzticīgs saviem principiem: vienkārši idiots
Vizuāli orientēts: bezcerīgi kurls
Sportisks: pārbarots vai distrofiķis
Dvēselē jauns: vecs āzis, kurš cenšas izlikties
Seko līdzi uzņēmuma attīstībai: galvenais uzņēmuma tenku vācele
Izteikti lojāls: nekur citur atrast darbu nav spējīgs

Secinājums

Pelnījies paaugstinājumu: aizvāciet no mums šo stulbeni!

– Vai es, saņemot kredītu, varu rēķināties ar jūsu bankas lojalitāti?
– Jūs esat mūsu bankas VIP klients?
– Nē, taču es neesmu atdevis kredītus citām bankām, jūsu konkurentiem!

Uzņēmējs pieņem darbā par sekretāri klasisku blondīni.

– Ko tu? – draugs brīnās. – Viņa taču ir dumja kā zoss!
– Labi vien ir! Iepriekšējā man bija gudra – ņēma un pusi biznesa nošņāpa!

Meklēju juristu uz pārbaudes laiku, kurš spēs atrisināt sarežģītu uzdevumu – likumīgi atlaist iepriekšējo juristu!

Projektu vadības likumi

1. Neviena projekta neiekļaujas paredzētajos termiņos un paredzētajā tāmē.
2. Nevienam projektam nepabeidz tie paši darbinieki, kuri to uzsākuši.
3. Projekta izpildes gaita norisinās veiksmīgi līdz brīdim, kad tas tiek izpildīts par 90 %.
- Šajā stadijā projekts paliek uz visiem laikiem.
4. Ja projekta izpilde norisinās veiksmīgi, tad noteikti parādīsies kādas nepatīkšanas vai kaut kas ir palaists garām.
5. Ja liekas, ka projekta izpilde nevar veikties vēl sliktāk, tas nozīmē, ka noteikti būs vēl sliktāk.
6. Ja projekta realizācijas gaitā ir pieļaujamas projekta satura izmaiņas, tad šo izmaiņu daudzums pārsniedz jau izpildītā darba daudzumu.
7. Neviena projekta nevar tikt realizēts bez kļūdām. Centieni atklāt un novērst kļūdas noved pie jaunām kļūdām, kuras atrast un novērst ir vēl grūtāk.
8. Kļūdu nav tikai tajā projektā, kas ir nolikts plauktā līdz labākiem laikiem.
9. Slikti izplānots projekts aizņem trīsreiz vairāk laika, nekā plānots. Labi izplānots projekts aizņem tikai divreiz vairāk laika, nekā plānots.
10. Projekta realizācijas gaitā saņemto piezīmju skaits ir tieši atkarīgs no jūsu draudzīgajām attiecībām ar pasūtītāju un līgumdarbiniekiem.



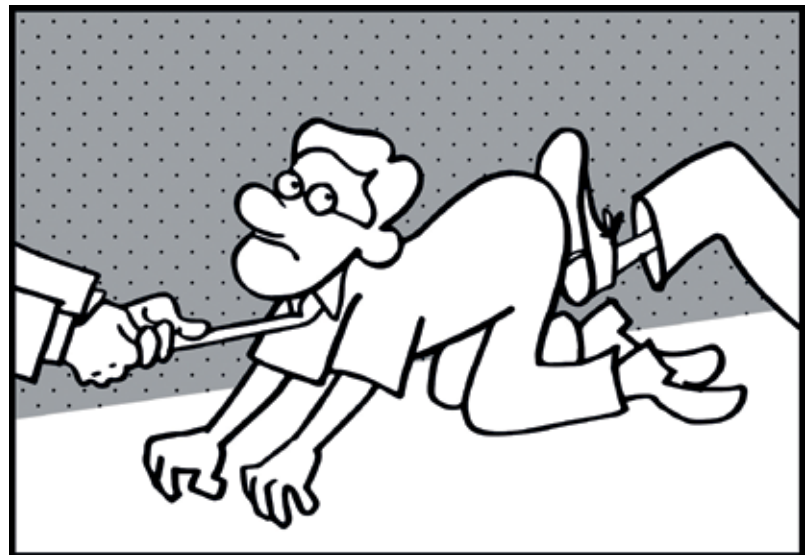
Gatavs strādāt pēc darba dienas beigām: sieva ragana, problēmas ģimenē



Nevienu projektu nepabeidz tie paši darbinieki, kuri to uzsākuši.



Izmanto jebkuru iespēju, lai attīstītos: pielīdzs, prot izpa-
tikt priekšniecībai



Apzinīgs un uzcītīgs darbinieks: spītīgs kā ēzelis



Uzzini, kas mēs esam!