

# BIZNESA

augusts-septembris, 2007

## *psiholoģija*



ISSN 1691-3183



9 771691 318002



Ls 3,86

# Vislabākā aprūpe augošam biznesam



SEB Unibanka ir pieejama ikvienam, kas vēlas attīstīt savu uzņēmumu. Mūsu individuālā pieeja katram uzņēmumam garantē profesionālu aprūpi. Mūsu plašais filiāļu tīkls un 150 gadu pieredze nodrošina ātrus, efektīvus un dažādām vajadzībām piemērotus finanšu pakalpojumus. **Tieši tādēļ SEB Unibankā ir viss, ko veiksmīgs uzņēmējs varētu vēlēties.**

Bezmaksas informatīvais tālrunis: 8008009  
[www.seb.lv](http://www.seb.lv)

**SEB**  
 **unibanka**

# SATURS

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Redaktores sleja                                                                                          | 2  |
| Vadība. Stūrgalvīgs un neatlaidīgs                                                                        | 4  |
| Darba organizācija. Personāla motivēšana:<br>uz darbinieka ieguldījumu balstīta darba samaksa             | 10 |
| Personālvadība. Apaļais galds – diskusija par darbinieku motivāciju                                       | 18 |
| Uzņēmēja rokasgrāmata. Personība uzņēmumā:<br>vai Maslovs un Hercbergs joprojām ietekmē personāla vadību? | 22 |
| Personālvadība. Talantīgi darbinieki uzņēmumā                                                             | 26 |
| Vadība. Vadītāj, kā tev ar 'higiēnu'?                                                                     | 32 |
| Vadītāja personība. Mana profesija <i>Coach</i>                                                           | 36 |
| Mārketings. Atļaujas mārketings                                                                           | 40 |
| Veselība. Cilvēkam jāmaina sistēma                                                                        | 48 |
| Psihoterapijas metodes. Sistēmiskā terapija                                                               | 52 |
| Stils. Mans jaunais imidžs un iepirkšanās bez galvassāpēm!                                                | 56 |
| Atlūguma stāsts                                                                                           | 60 |
| Atlūguma stāsts: komentārs                                                                                | 61 |
| Māksla. Ar atvērtām acīm un sirdi                                                                         | 62 |
| Biznesa dižgari. Lai top gaisma, skaņa un bilde!<br>Aizgājušo gadsimtu dižgars Tomass Edisons.            | 66 |
| Vaļasprieks. Medus                                                                                        | 72 |
| Pavisam nopietni. Kā reizēm notiek birojā                                                                 | 76 |

## Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029  
ISSN 1691-3183

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

**Galvenā redaktore:** Elga Zēģele  
elga.zegele@saulesbite.lv

**Literārā redaktore:** Žanete Tauriņa  
zanete@mits.lv

**Mārketiņa direktors:** Edijs Frīdenbergs  
edijs.fridenbergs@saulesbite.lv

**Mākslinieks maketētājs:** Gatis Poikāns  
**Fotogrāfs** E. Fridenbergs, A. Grablovskā

**Redakcijas adrese:** Ikšķile,  
Senatnes iela 1, LV 5052

Žurnālā publicētajos rakstos paustie  
uzskati ne vienmēr atspoguļo redakcijas  
viedokli.

Redakcija neuzņemas atbildību  
par reklāmas materiālu saturu un  
pareizrakstību.

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

**Ja vēlaties žurnālā ievietot reklāmu,  
zvaniet:** 28441874

**Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus,  
zvaniet:** 26474743

**Drukāts:** tipogrāfijā "Adverts"  
2007 Biznesa Psiholoģija

## Vāka fotogrāfijā:

Jānis Gulbis  
Foto: Gatis Poikāns

© 2007 Biznesa  
Psiholoģija





## KO ROKAS PELNA, TO MUGURA NES.

LATVIEŠU TAUTAS SAKĀMVĀRDS

Šajā žurnāla numurā ir daudz interviju, jo jautājums par darbinieku motivēšanu nav viennozīmīgi atbildams. Mēs uzskatām, ka par to ir jādiskutē, jādalās pieredzē un pārdomās. Darba tirgū algas strauji ceļas, jo Latvijā ir darba roku trūkums. Savukārt, uzņēmēji arvien biežāk izsaka domu, ka viņi ir noguruši no cīņas ar vējdziņnavām – nemotivēti darbinieki, kas staigā no viena darba devēja pie otra, pieprasot lielāku atalgojumu; pārdot preces vai pakalpojumus ir gūti – konkurence ir pārāk liela; nodokļu un kredītu slogs ir vienkārši iznīcinošs.

Jā, darbinieku motivēšana ir viens no visgrūtāk izpildāmajiem un tanī pašā laikā svarīgākajiem darba devēja uzdevumiem.

Daudzi uzņēmēji gaida, kad tiks atvērtas robežas un darba tirgū parādīsies citu valstu darbaspēks, kas samazinās darba atalgojuma kāpuma tendenci. Viņi cer, ka tad mainīsies darbinieku motivācija, zudīs lepnība un atgriezīsies izslavinātais latviešu darba tikums. Par to, ka tā varētu notikt, liecina pasaules pieredze.

Uzņēmumiem ir vajadzīgi ne tikai motivēti, bet arī talantīgi darbinieki. Šajā gadījumā ar jēdzienu "Talants" saprot personības, zināšanu, iezīmju, attieksmju, uzvedības modeļu kopumu, kas darbiniekam konkrētajā organizācijā ļauj sasniegt izcilus rezultātus. Nevis vienkārši būt labam darbiniekam, bet būt svarīgam un nozīmīgam organizācijai.

Bet, kā ir ar vadošo darbinieku motivāciju, un cik viņi paši ir talantīgi? Lai tiktu galā ar saviem uzdevumiem un pilnveidotu savu personību, citās valstīs vadošajiem darbiniekiem ir savi konsultanti vai treneri, kas tiek saukti – *Coach*.

Gūt prieku no dzīves un sekmīgi strādāt cilvēks var tikai tad, ja ir fiziski un garīgi vesels, tādēļ šajā žurnāla numurā iepazīstinām ar sistēmisko terapiju.

Ja neesi atradis vaļas prieku vai vēlies izmēģināt, ko jaunu, varbūt ir vērts kļūt par bitenieku?



Kas tie ir – bišu vārdi?  
Kādi ir bišu vārdi?  
Vai talkas dziesma pie bļodām,  
Kas pilnas ar druvu sauli?  
Vai dzīru dziesma par klētīm,  
Kas atsmaržo medus kārēs?  
Kas tie ir – bišu vārdi?  
Kādi ir bišu vārdi?  
Teic vectēvs:  
TAS LŪGUMS SAULEI,  
Lai ilgāk pakavējas,  
Ja aizmirsusies ir bite  
Griķu ziedā vai mārslā ...  
Kas aizmirstas lielā darbā,  
Tas ļoti vēlu nāk mājās,  
Kas ļoti vēlu nāk mājās,  
Tas pelnījis gaišu ceļu.  
Teic vectēvs – viņš redzējis esot,  
Kā saule stāv ceļa malā  
Un labvakaru dod bitei,  
Tad laimīga noslauka acis  
Sārtā viršziedu lakatā.

Sk. Kaldupe



# STŪRGALVĪGS UN NEATLAIDĪGS

Ar Latvijas Dzelzceļa Informatīvās skaitļošanas centra vadītāju **Jāni Gulbi** sarunājās **Elga Zēģele**

Jānis Gulbis – RTU inženierzinātņu bakalaurs ekonomikā, LU sociālo zinātņu maģistrs vadības zinātnēs.

Ar specializāciju – vadība informācijas tehnoloģijas (IT) nozarē.

Saka, ka nauda nav galvenais motivātors. Jā, nav galvenais, bet tad, kad jau ir sasniegts primāro vajadzību apmierināšanas līmenis. Tāpēc Latvijā ļoti daudz kur nauda tomēr izrādās galvenais motivātors. Cilvēkam vispirms ir jāizdzīvo, un tikai pēc tam parādās motivācija darboties uzņēmuma un sabiedrības labā.

## Vai šis Jums ir pirmais vadošais amats?

Pirms šī amata kādu laiku strādāju par direktora vietnieku. Vēl pirms tam biju projektu vadītājs. Kā augstākā līmeņa vadītājam šis man ir pirmais amats, kuru ieņemu vairāk kā četrus gadus. Līdz tam man bija dažādi pienākumi arī vadības jomā, bet manā atbildības sfērā nebija cilvēku pieņemšana darbā, uzņēmuma finanšu darbības plānošana.

## Cik cilvēku strādā jūsu pakļautībā?

Vairāk kā divi simti.

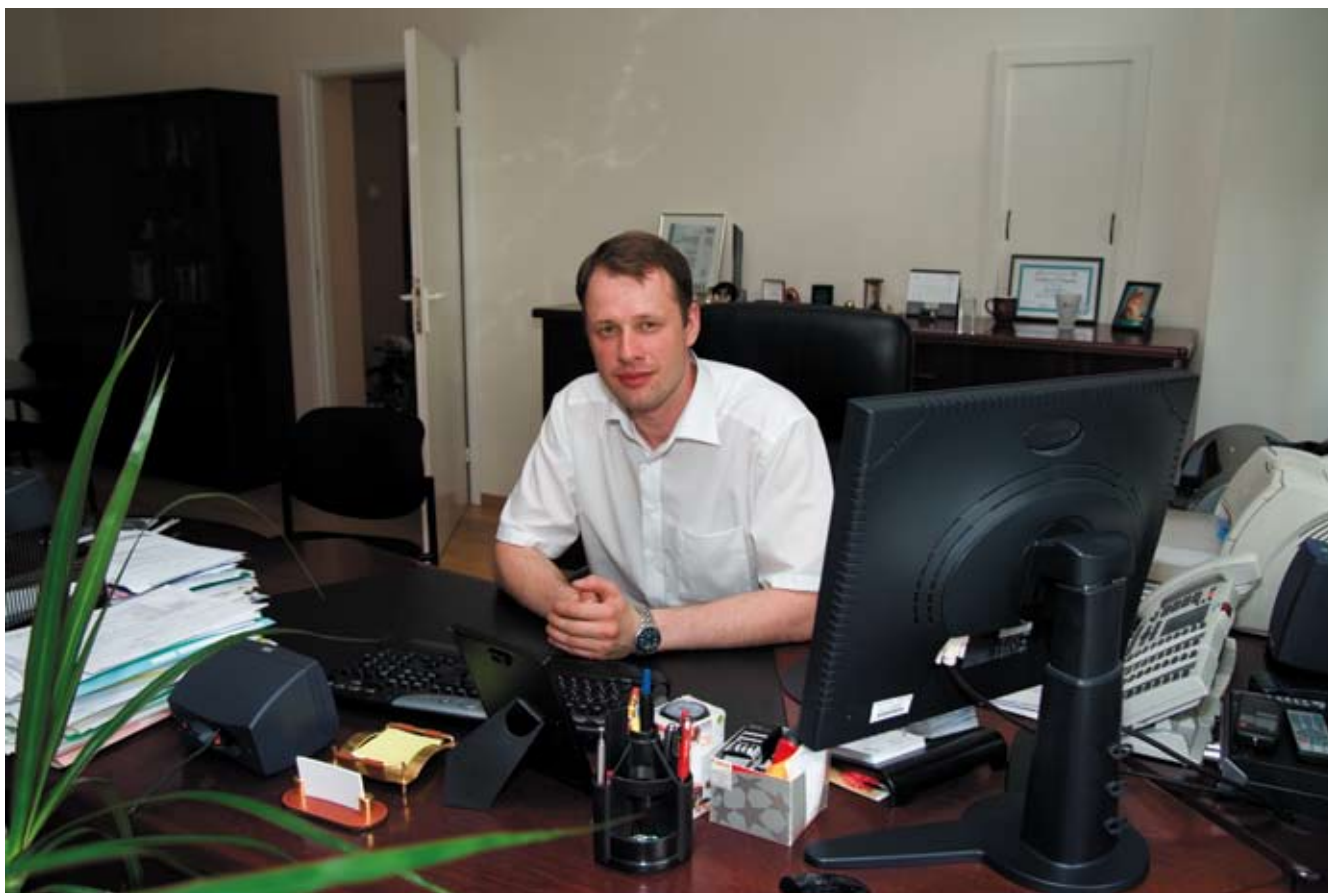
## Jūsu centra darbības sfēra ir ļoti specifiska – informatīvo tehnoloģiju nodrošinājums Latvijas Dzelzceļam. Vai pie jums strādā augsta līmeņa speciālisti?

Mūsu darbinieki ir dažādi. Ir daudzi augsta līmeņa speciālisti un eksperti savā jomā, jo mums ir arī unikālas tehnoloģijas, tehnika un aparatūra, tādas, kādu citur Latvijā nav. Bet, mēs veicam arī

saimniecisko darbību, kaut vai šīs ēkas apsaimniekošanu, jo arī tai ir sava specifika, ņemot vērā IT prasības.

## Ar ko tieši Jūsu vadītais uzņēmums nodarbojas?

Tās jomas ir datoru, perifērijas iekārtu un pašu datoru lietotāju apkalpošana, datu pārraides tīklu apkalpošana, datortīklu ierīkošana, datu glabāšanas un rezervēšanas iekārtu un risinājumu uzturēšana, informācijas sistēmu (IS) uzturēšana, IS lietotāju atbalsts – gan programmatūra, gan aparatūra, serveri, tīkli un citi IT pakalpojumi. Tos sniedzam visiem koncerna uzņēmumiem, un mums ir arī ārējie klienti, piemēram, Baltijas valstu dzelzceļi Lietuvā un Igaunijā, kā arī sniedzam pakalpojumus pārējiem diviem dzelzceļa kravu pārvadātājiem Latvijā. Apkalpojam arī Latvijas kravu pārvadātāju uzņēmumus, sniedzot informāciju par kravām, konteineriem un vagoniem. Atsevišķiem klientiem nodrošinām arī internetu. Tie ir mūsu galvenie ienākumi.



Jānis Gulbis

Foto: Gatis Polkāns

### Vai jūs dotē dzelzceļš, vai arī jūs paši pelnāt?

Mums ir vidējais modelis. Mums ir jāievēro tas pats budžeta rāmis, kas ir koncernā, un mēs nevaram *izlekt* no tā. Sākotnēji tiek kontrolēts mūsu izdevumu budžets – tas, ko mēs tērējam. Kad šīs robežas ir noteiktas, tālāk mums pašiem jāvienojas ar pasūtītājiem par cenām mūsu pakalpojumiem, izejot no mums noteiktajiem izmaksu limitiem un vēlamo peļņu, kas attiecībā pret koncerna uzņēmumiem ir ierobežota. Mēs vienojamies ar koncerna uzņēmumiem un citām valdošā uzņēmuma Latvijas dzelzceļš struktūrvienībām, kam mēs sniedzam dažādus pakalpojumus, jo viņu maksa pamatā veido mūsu ieņēmumus. Varētu teikt, ka mēs ierobežotos apstākļos daļēji reāli spēlējam biznesa darbības modeli. Šāds saimniekošanas veids attīstās, un šobrīd pēc dzelzceļa reorganizācijas šis modelis kļuvis vēl tuvāks biznesam, jo ar dzelzceļa meitas uzņēmumiem mums jāslēdz jau pavisam reāli pakalpojumu līgumi, un atšķirība no darbības ārpus koncerna ir tikai tāda, ka koncerna uzņēmumiem valdošais uzņēmums kontrolē finanšu rādītājus, nospraužot robežas, kurās darboties. Jau kādu laiku tā strādājam ar A/s „Pasažieru vilciens”, slēdzot ar viņiem pilnvērtīgus pakalpojumu līgumus un cenšoties konkurēt ar tirgus piedāvājumu. Ar Latvijas dzelzceļa finanšu direktoru esam runājuši, ka Informatīvās skaitļošanas centru (ISC) nākotnē varētu veidot kā peļņas centru. Faktiski tas nozīmēs, ka mūsu paredzamie izdevumi sākotnēji vairs ne-

tiks kontrolēti, un mēs varēsim tērēt tik, cik spēsim nopelnīt, konkurējot ar tirgus piedāvājumu. Protams, ka varētu būt zināmi ierobežojumi, jo koncernam ir jā rūpējas par savu attīstību kopumā, neļaujot vieniem koncerna uzņēmumiem pelnīt vai taupīt uz citu rēķina.

### Cik liela ISC ir kadru mainība?

Gribētos teikt, ka tā ir vidējā līmenī. Atsevišķas nodaļas kadru mainība ir liela, un to mēs izjutām stipri sāpīgi. Šo nodaļu speciālisti ir pieprasīti tirgū. Piemēram, datoru servisa inženieri, datu pārraides tīklu administratori un programmētāji. Viņu aiziešanu no darba mēs izjutām ļoti nopietni, jo mums nākas pieņemt darbā nepieredzējušus studentus. Ja mums trūkst kāds programmētājs, to izjutām salīdzinoši mazāk sāpīgi, jo dēļ tā darbs vēl pagaidām neapstājas. Mēs vienkārši neuzņemamies izstrādāt jaunas programmas, ja nevaram to paveikt. Bet līdz ar datortīklu un datoru apkalpošanas speciālistu trūkumu veidojas kritiskas situācijas, jo dzelzceļa datorlietotāji ir jāapkalpo pastāvīgi. Tādēļ, ka tirgus paņem mūsu speciālistus, cieš pakalpojumu kvalitāte. No šiem darbiem mēs nevaram atteikties, tie mums ir jādara.

Kadru mainības dēļ mūsu uzņēmums kļūst „lēnāks”, jo vajadzīgs laiks, lai jaunie speciālisti izaugtu par ekspertiem, veiktu darbus ātri un tiktu galā ar sarežģītiem uzdevumiem. Pamat-



darbības virzienā kadru mainība nav ļoti liela, jo lielās dzelzceļa informatīvās sistēmas un tehniku apkalpo personāls, kas ir vecāka gada gājuma. Šie cilvēki ir lojāli mūsu koncernam. Viņi strādā ar entuziasmu, dažiem varbūt tas ir arī pieradums. Bet baidos, ka ar laiku problēmas radīsies arī šeit, jo darbinieki aizies pensijā, kā arī tagad pat vecāka gada gājuma cilvēki meklē labāk atalgotu darbu, piemēram, ārzemēs. Jā, kadru mainības problēma pastāv arī pie mums. Es šīs problēmas ietekmi vērtēju atkarībā no tā, ko uzņēmums grib sasniegt. Ja mūsu mērķis ir uzturēt koncerna IT infrastruktūru ekspluatācijas kārtībā, tad mēs to pagaidām daudz maz spējam veikt, bet, ja uzņēmuma vīzija ir informācijas tehnoloģiju attīstība, tad to īstenot šobrīd ir ļoti liela problēma.

### **Tātad, nodaļās, kurās lielāka kadru mainība, strādā gados jaunāki cilvēki?**

Jā!

### **Vai uzņēmums apmaksā viņu studijas?**

Tur mūs ierobežo koncerna noteikumi. Koncerns paredz, ka mācības jāapmaksā tiem speciālistiem, kas mācās dzelzceļa nozarē, bet IT joma nav dzelzceļa pamatbizness, un līdz ar to mācību maksas atgriešana nav paredzēta. Mums līdz šim bija nolikums, ka mēs paaugstinām algas pēc zinātniskā grāda – bakalaura, maģistra vai doktora iegūšanas. To esam vienmēr pildījuši. Nesen mēs šo nolikumu atcēlām, jo tagad štatu sarakstus apstiprinās valdes priekšsēdētājs, un mēs varēsim tikai ieteikt paaugstināt algas, bet nevaram vairs to garantēt. Mēs saprotam to, ka koncerns ir liels un līdzekļi ir ierobežoti, bet šī sapratne diemžēl nepalīdz noturēt darbiniekus.

### **Vai galvenais iemesls, kāpēc jaunieši meklē citu darbu, ir konkurēt nespējīgā alga?**

Jā, tas ir neadekvātais atalgojums. Tieši IT speciālistiem. Kaut arī esmu centies pielietot dažādus citus motivātorus, tie diemžēl nespēj palīdzēt noturēt jauniešus. Piemēram, mums uzņēmumā ir iekšējās atpūtas un sporta iespējas. Uzskatu, ka pie mums ir cilvēcīgāka attieksme no ISC vadības puses pret saviem darbiniekiem nekā daudzos privātos uzņēmumos, bet arī tas neko nemaina. Ja atšķirība algās starp vidējām nozarē un mūsu piedāvātajām ir tik liela, tad cilvēki nevar atļauties strādāt par tādu algu pat, ja ir citi pozitīvi momenti un pat ja viņi idejiski gribētu strādāt tieši šeit. Latvijas dzelzceļš ir vienmēr asociējies ar sociālām garantijām un lielāku drošumu, stabilitāti, bet tagad sāk pazust arī šie trumpji, jo daudzi attīstīti privātie uzņēmumi ir sapratuši, cik svarīgi ir radīt darbiniekiem labu darba vidi un piemērot arī citus motivātorus, tādus kā kvalitatīva veselības apdrošināšana, sporta un atpūtas iespējas, transports un pat dzīvojamā fonda piešķiršana. Arī daudzas valsts iestādes cenšas nodrošināt šīs iespējas, līdz ar to darbiniekiem parādās plaša izvēles iespēja..

### **Kāds ir vidējais laiks, kuru jauni cilvēki nostrādā?**

Precīzas statistikas nav, bet apmēram līdz laikam, kad pabeidz mācības. Ja varam darbā pieņemt trešā kursa studentu, tad tā mums jau ir greznība, jo visbiežāk varam atrast tikai pirmkursniekus. Tad viņi nostrādā trīs vai četrus gadus un aiziet.

### **Vai darbs jūsu uzņēmumā ir interesants?**

Darbs ir pietiekami interesants, jo sistēmas ir lielas, un lietotāju ir daudz, tehnoloģijas ir plašas un daudzveidīgas. Domāju, ka tas ir interesanti.

### **Vai tas ne mazākajā mērā nekalpo kā motivātors?**

Kā jau teicu, pirmkārt, viss ir samērojams ar algu. Ja citur studentam maksā vismaz četrsimts latus uz rokas, tad pie mums tāda alga ir vadošajiem darbiniekiem. Atšķirība ir pārāk liela.



### Uz kurieni jaunie speciālisti aiziet strādāt?

Dažādi. Uz ārzemēm brauc mazāk, atceros tikai pāris gadījumus. Pārsvārā iet uz IT uzņēmumiem un bankām. Bieži tās ir ārvalstu IT uzņēmumu filiāles, uz kurām aiziet programmēšanas speciālisti, datortīklu administratori aiziet uz bankām, citi datorspeciālisti uz dažādiem Latvijas uzņēmumiem. Sistēma ir tāda, ja viens ir aizgājis, tad kontakti saglabājas, un sev līdzī tiek pārvilināti arī citi kolēģi.

### Vai Jums kā vadītājam ir svarīgi, vai jūsu darbinieki ir apmierināti ar darbu?

Man ir ļoti svarīgi, bet diemžēl mani ierobežo apstākļi. Katrā sapulcē nākas dzirdēt pretenzijas par šo tēmu. Saprotu, ka nevar prasīt no darbinieka pilnu atdevi, ja viņš nav motivēts. Tā ar laiku zūd lojalitāte. Lojalitāte – tas tiešām nav izdomājums vai formāls nosaukums. Lojalitāte uzņēmumā ir izmērāms lielums. Man ir ļoti svarīgi, lai darbinieki būtu apmierināti ar darbu. Esmu daudz domājis un sapratis, ka kontrole un darba samaksa ir ļoti primitīvi un vāji motivēšanas mehānismi. Tas patērē vadītāja un darbinieku resursus, un tāpat cilvēki izvairās no strādāšanas, ja nav ieinteresēti. Ļoti svarīgs ir klimats uzņēmumā un katra cilvēka iekšējā motivācija.

### Kāds klimats valda Jūsu vadītā centra darba kolektīvā?

Darba kolektīvā ir labs klimats, cik tālu tas attiecas uz savstarpējām attiecībām, attiecībām ar vadītājiem. Darbinieki atzīst, ka kolektīvs ir saliedēts. Cilvēki to min kā plusu – gan klimatu, gan draudzīgo kolektīvu. Tas ir pozitīvais moments, bet koncerna vadības attieksmi pret sevi viņi uztver negatīvi, jo atalgojums ir ļoti zems, un cilvēki jūtas nenovērtēti, tas bojā kopējo klimatu centrā. Kad cilvēks iekšēji mēģina izlemt un pārdomā, vai ir vērts palikt šeit strādāt, tad parasti pret aili *kolektīvs* tiek likta pluss zīme, bet pret *vadības attieksmi* – mīnusa, *sadarbībai ar kolēģiem* ir pluss zīme, bet *atalgojums* – mīnusa zīme. Arī pret pārējiem visiem plusiem pretī nostājas *atalgojums* kā liela mīnusa zīme.

### Tātad gados vecākie cilvēki ir vairāk lojāli?

Jāsaka, ka liels spēks ir pieradumam. Daudzi no mūsu darbiniekiem savu dzīvi ir atdevuši dzelzceļam un jūtas piederīgi tam, kā arī nozare, kurā viņi strādā. Jāsaprot, ka jauniem cilvēkiem, kuriem jāveido sava ģimenes dzīve no nulles – jāpērk dzīvoklis, mašīna, jāiekārto sava dzīves telpa, ir citas, daudz augstākas prasības nekā tiem, kam tas viss jau ir. Jauniešiem ir tik daudz vajadzību – jāmaksā par mācībām, dzīvokļa īri. Darbinieki ir man teikuši: “Es gribētu šeit palikt strādāt, bet es vienkārši nevaru. Ja saskaita vismaz 150.00 Ls mēnesī par dzīvokļa īri, tad par ēdināšanu un mācībām, beigās apgērbam vispār vairs nekas nepaliek. To nopirkt un izklaidēties ir nereāli.” Ir jau daļa jauniešu, kam palīdz vecāki, bet tie nav visi.

### Kad esat saņēmis atlūgumu, vai ar darbiniekiem runājat

### par aiziešanas iemesliem? Vai aicināt, lai pārdomā?

Ziniet, es vairs nerunājos, jo es nevaru uzņemties tādu atbildību. Cilvēkam jādzīvo savu dzīvi, un es neuzņemos tādu atbildību – viņu pierunāt strādāt par tādu atalgojumu. Visi esam lasījuši par Maslova piramīdu – ir iztikas minimums: paēst, izgulēties, apģērbties, tad drošības sajūta. Ja nav sasniegts šis līmenis, tad cilvēka pašrealizācijas vēlmes nedarbojas, jo ir jādoma par iztiku. Saka, ka nauda nav galvenais motivators. Jā, nav galvenais, bet tad, kad jau ir sasniegts primāro vajadzību apmierināšanas līmenis. Tāpēc Latvijā ļoti daudz kur nauda tomēr izrādās galvenais motivators, Cilvēkam vispirms ir jāizdzīvo, un tikai pēc tam parādās motivācija darboties uzņēmuma un sabiedrības labā. Izņēmumu praktiski nav, un tas arī ir dabiski, vienīgi dažiem cilvēkiem ir zemas prasības pret iztikas minimumu. Ja cilvēks, šeit strādājot, nerasniedz šo līmeni, es, neiešu viņu aģitēt un ieteikt viņam, kā dzīvot, pārtiekot no idejas.

### Kā savā uzņēmumā mēģinat motivēt darbiniekus?

Ir finanšu motivācija – alga, prēmijas. Par nopietnākiem projektiem cenšamies piešķirt prēmijas vai noslēgt līgumus par nelielām piemaksām. Regulārās prēmijas praktiski nemaksājam, jo tas demotivē, kad prēmija nav piesaistīta reāliem sasniegumiem. Motivācijai un darbinieku atbalstam koncernā ir veselības apdrošināšana, piemaksas pie atvaļinājuma, mums centrā ir sava sporta zāle un rehabilitācijas komplekss.

Dažādi motivatori ir vajadzīgi, lai kompleksā ar normālu atalgojumu stimulētu darbiniekus sasniegt labākus darba rezultātus, sekmīgāk viņus piesaistītu uzņēmumam un lai darbinieki justos piederīgi. Ir labi, ja darbinieks lepojas ar uzņēmumu un ir lojāls. Atalgojumam ir ļoti liela loma, lai piesaistītu darbinieku pie uzņēmuma, kā arī līdz noteiktam līmenim tam ir ļoti svarīga loma, lai noturētu darbinieku uzņēmumā. Lai darbinieks cētos uzrādīt labākus darba rezultātus, vēl ir jāpielieto mainīgā atalgojuma daļa, arī tā samazināšana par pārkāpumiem. Ar to mums tik labi nesokas, kā gribētos, jo ir ierobežotas budžeta iespējas, bet mēs to darām savu iespēju robežās. Lai darbinieks būtu patiesi iekšēji motivēts strādāt, tad viņam ir jāizskaidro sasniedzamie mērķi, viņš ir jāuzslavē par sasniegumiem, viņam ir jābūt vadības ieinteresētība uzņēmuma un viņa pašā darbībā, ne tikai tās rezultātos un finanšu rādītājos. Tāpēc centra vadība iesaistās tehnoloģisko jautājumu risināšanā, kopīgi ar darbiniekiem sakārto procesus un izskaidro mērķus. Ar to paslavēšanu gan ir tā, ka tas mums, kā jau latviešiem pieņemts, bieži aizmirstas... neslavē mūs... neslavējam mēs... Runājot par sociālo pakalpojumu bāzi darbiniekiem, tad tie laiki ir pagājuši, kad dēļ nabadzības bija jāatsakās no veselības aizsardzības, sporta un atpūtas iespējām. Šie motivējošie faktori ir nepieciešami un tos pielieto attīstītajās rietumu valstīs, protams, ka šo iespēju apsaimniekošana nav jāveic pašam uzņēmumam, bet tām ir jābūt pieejamām uzņēmuma darbiniekiem. Cerams, ka koncernā tās neaizmirsīs attīstīt, un kādreiz mēs atgriezīsimies pat pie dzīvokļu fonda celtniecības strādājošajiem, kā to jau tagad, piemēram, dara „Lido”.

### Cik lielā mērā Jūs kā vadītājs kontrolējat darbiniekus?

Tas ir atkarīgs no darbinieka. Man patīk klasiskais piemērs par Maķedonijas Aleksandru, savā karapulkā viņš diktatoriski izturējās pret persiešiem, kuri bija mazāk civilizēti un biedriski pret grieķiem, kuri bija augstāk attīstīti. Vienus jākontrolē, bet citus nē. Jāraugās, kādi ir darbinieka griesti un, ja viņu nekontrolē, vai viņš aug. Ja viņš uzticību izmanto, lai slinkotu, nevis pats uzņemtos atbildību, tad ir jākontrolē. Jāseko, kurā brīdī var samazināt kontroli. dažreiz ar darbiniekiem ir tāpat kā ar maziem bērniem – no sākuma palidzi, pabalsti un kontrolē. Bet, jāprot

### cilvēki – augsta līmeņa eksperti, kurus ir grūti aizstāt?

Jā, mums ir tādi atslēgas cilvēki. Pat ar visiem procesu aprakstiem kvalitātes standartos. Bez šiem cilvēkiem nevar. Tas, ka viņi ir unikāli, no vienas puses ir bīstami, bet no otras puses tās zināšanas, ko viņi kā eksperti spēj sniegt, ir neatsveramas. Ņemot vērā, ka mums ir arī unikālas tehnoloģijas, tad atslēgas cilvēku nav nemaz tik maz, jo ir darbinieki, kuru vietā Latvijā būtu grūti vai pat neiespējami atrast citus speciālistus, savukārt nepieredzējušu darbinieku apmācībai paietu ilgs laiks. No vienas puses neaizvietojamu cilvēku nav, no otras puses biznesa kva-

Mums ir atslēgas cilvēki. Pat ar visiem procesu aprakstiem kvalitātes standartos. Bez šiem cilvēkiem nevar. Tas, ka viņi ir unikāli, no vienas puses ir bīstami, bet no otras puses tās zināšanas, ko viņi kā eksperti spēj sniegt, ir neatsveramas.

arī laicīgi palaist kontroli brīvāk, lai veidojas patstāvība un atbildības sajūta. Es tiešām pie šī principa cenšos pieturēties. Man personīgi kā cilvēkam un vadītājam nepatīk kontrolēt. Manī ir mūžīgi naivā pārliecība, ka visi cilvēki ir orientēti uz procesu, uz sasniegumiem un atrod interesanto savā darbā. Man patīk tāds vadīšanas stils, kad mēs diskutējam par labākajiem risinājumiem, analizējot gan teoriju, gan mūsu situāciju. Gadās arī tā, ka tad, kad jāpieņem lēmums, neviens cits negrib uzņemties atbildību, un tad es to daru, lai pavirzītu procesus uz priekšu. Tieša un pastāvīga kontrolēšana man nepatīk, un tā prasa ļoti daudz enerģijas, bet tas jau ir kaut kas no personālvadības klasiskas.

Mums notiek regulāras sapulces, kur cenšamies visus problemātiskos jautājumus apspriest. Pie sevis izsaucu un prasu atskaitīties tikai tos cilvēkus, kuriem tas ir nepieciešams, lai raitāk strādātu. Ar tiem, kam varu uzticēties, tiek daudz retāk. Mums palīdz arī kvalitātes vadības sistēma, kas ir sertificēta atbilstoši ISO standartam. Ražošanas un atbalsta procesi ir dokumentēti, un mums atliek strādāt pie to attīstības. Ja vadības pārskatos reizi kvartālā redzam, ka ir kādas problēmas, tad cenšamies pārrunāt un pakontrolēt, kā uzlabojošie jauninājumi ir ieviesti. Sistēma palīdz kontrolēt un neļaut visam izšķīst.

### Vai pie jums ir ieviestas ikgadējās attīstības pārrunas?

Tādas ir paredzētas, bet pirmo reizi notiks šogad. Centrā bijām jau iepriekš izstrādājuši savu procedūru šo pārrunu vešanai, bet tagad to atcēlām, jo vadīsimies pēc koncerna kopējās.

### Ņemot vērā darbības specifiku jums noteikti ir atslēgas

litāte var kristies, vai tā var pat vispār „nomirt”, kamēr cilvēki tiks aizvietoti. Es šos atslēgu cilvēkus pie mums iedalītu vairākos veidos: vieni ir unikālas zināšanas par šauri izmantojamām tehnoloģijām un viņiem nav adekvātas maiņas Latvijā, otri ir lieli eksperti arī plašāk izmantojamās tehnoloģijās, bet viņiem aizejot mums nepaliktu cilvēki, kas saistībā ar šīm tehnoloģijām var atrisināt sarežģītas problēmas un ar doto atalgojuma līmeni atrast maiņu būtu neiespējami, citus par atslēgas cilvēkiem padara viņu kopējās zināšanas par dzelzceļu, viņu atbildības pakāpe un diemžēl arī pārlieku apjomīgie pienākumi.

### Vai viņi tiek īpaši motivēti, lai neaiziet citur strādāt?

Tiem atslēgas cilvēkiem, kas ir lojāli dzelzceļam un ar augstu atbildības pakāpi, īpašu papildmotivāciju nevajag, bet, diferencējot atalgojumu, viņus atbilstoši novērtējam. Tehniskajiem ekspertiem mēs pievēršam uzmanību un cenšamies nodrošināt labākus darba apstākļus nekā ierindas darbiniekiem, piemēram, lielāku atalgojumu, telefona limitus utt.. Ja šie cilvēki vēlas iet prom, tad gan es pats personīgi ar viņiem cenšos runāt, ja vien gadījums nav bezcerīgs. Pirmām kārtām šiem cilvēkiem mēģinām atrast kaut kādas prēmēšanas un papildlīgumu iespējas, lai viņus noturētu. Mēs šos darbiniekus esam apzinājuši, un ir sastādīts viņu saraksts. Sniedzot koncerna vadībai priekšlikumus algu paaugstinājumiem, pirmkārt lūdzam paaugstināt algu atslēgas cilvēkiem.

### Vai ir problēma atrasts darbiniekus?

Jā ir, un ne jau mums vienīgajiem šobrīd. Var teikt – bez variantiem! Mums nav vairs tādu amatu aprakstu, kur būtu noteikts,

ka obligāta ir augstākā izglītība un darba pieredze, kas ilgāka par trīs gadiem. Tādi apraksti jau ir izmainīti un izzuduši, jo mēs šādas prasības diemžēl nevaram uzturēt. Protams, vadošos amatos prasības uzturam adekvāti augstas, bet inženieru un programētāju līmenī strādā studenti.

### Kas jūs pašu motivē strādāt?

Mani motivē tas, ka ir iespējas veikt pārmaiņas un attīstīt procesus. Kvalitatīvas pārmaiņas un darbības uzlabošanās mani šajā darbā motivē visvairāk. Piemēram, kvalitātes sistēmas ieviešana un labākās IT prakses pārņemšana, kā arī saimnieciskās pārmaiņas. Vēl mani motivē darbības plašais profils un zināma neatkarība, ko sniedz mans ieņemamais amats. Neatkarība ir gan ar pluss, gan ar mīnuss. No vienas puses gribētos, lai koncerna vadība vairāk interesētos par IT jautājumiem, bet no otras puses man ir pietiekoši daudz pilnvaru, lai daudzus jautājumus risinātu patstāvīgi un reizēm pat mēnesi ar nevienu no vadības nekontaktējos. Nenoliegšu, ka arī materiālā atalgojuma puse mani motivē.

### Kādi Jūsprāt ir galvenie demotivātori?

Skatoties uz mūsu koncernu, un ne tikai, jāsecina, ka informācijas trūkums, neskaidrība ir viens no demotivātoriem. Darbiniekiem ir jāskaidro, kādas ir pārmaiņas un to nepieciešamības ideja ir *jāpārdod*. Cilvēkiem pārmaiņu periodā ir ļoti grūti strādāt nezinot, kad tas beigsies un ar ko tas beigsies. Jāņem vērā, ka cilvēki ir tādi kādi tie ir un nevajag domāt, ka uzrakstot daudz un dažādus papīrus tas strādās – visi tos izlasīs un visu saprātīs. Nē, cilvēki uztver ļoti maz informācijas, maz un nelabprāt lasa. Obligāti ir nepieciešama klātienes apmācība! Nav jau arī laika lasīt visus papīrus, jādara arī savs ikdienas darbs. Pie tam pat no mutiski izteiktās informācijas labākajā gadījumā cilvēks uztver tikai 30%, tāpēc bieži ir vajadzīga arī atkārtošana. Domāt, ka vienreiz uzrakstīju, un visi visu saprata, ir naīvi.

Informācijas pieejamība – tas cilvēku izpratnē ir viens no lielākajiem motivātoriem. Ja darbinieks ir informēts tas nozīmē, ka viņš izprot uzņēmuma mērķus, ka viņš zina uz kuriem tas virzās. Saprātīgs cilvēks pat, ja uzņēmuma mērķi nesaskan ar viņa personīgajām interesēm var atzīt, ka tas ir saprātīgi un novērtēt sagaidāmo ieguvumu. Darbinieks nospriež: “Labi es palīdzēju vadībai, jo šim procesam ir redzamas beigas.”

Nevajag jau vienmēr lielus ieguldījumus cilvēku motivēšanā. Dažreiz cilvēkiem uzskatāmi jāparāda ar skaitļiem – šogad mēs jums investējam tik un tik, lai sasniegtu to un to. Cilvēki redz, ka vadība ir ieinteresēta, ka vadībai ir plāns.

Darbiniekus demotivē arī nonivیلējoša attieksme, bet motivē tas, ja cilvēks jūt individuālu pieeju. Pat tik lielā uzņēmumā kā mūsējais tāda būtu jāmeklē. Bieži cilvēki zaudē motivāciju, kad notiek vispārīnāšana un visus darbiniekus saliek uz viena plauktiņa. Piemēram, ir nācies dzirdēt: “Visi, kas līdz šim šeit strādāja, strādāt nemāk! To prot tikai jaunatnācēji.” Kā likums tie, kas patiešām nemāk strādāt no tā necieš viņi kur sēdēja tur sēž un neliekas ne zinīs par citu viedokli. Motivācija pazūd tiem,

kas gadiem ir mēģinājuši kaut ko attīstīt, bet tas nav izdevies un tagad labprāt sadarbotos ar vadību, bet tā viņu noniecina. Nemotivē, ja tiek rakstītas jaunas procedūras, bet dzīvē tiek saglabāts tas pats vecais darba stils, mehānisms. Tad tā ir tikai demagoģija. Tā ir arī vadības nekonsekvence, ja tā pati neievēro šīs procedūras. Cenšos, lai manā darbā tā nebūtu. Kopumā esmu paškritisks un atļauju sevi kritizēt. Spēju darbiniekiem atzīt savas kļūdas – jā, esmu vainīgs centīšos tā nedarīt. Ja kaut ko apsolu tad pildu, pat neraugoties uz to, ka pēc laika man tas varbūt ir neizdevīgi. Konsekvence motivē, jo darbiniekam ir stabilitātes sajūta – ja priekšnieks ir apsolījis, tad to pildīs. Nenovērtēšana un neskaidrība demotivē. Vēl demotivē arī tas, ja cilvēki redz, ka vadību interesē tikai cipari un rezultāti, bet neinteresē pats darba process.

Nemotivē priekšnieka neuzmanība. Savukārt pozitīvi iedarbojas, ja ar savu darba jautājumu var pie priekšnieka aiziet un viņš mani uzklausa nevis garlaikoti sēž.

### Bet, cik daudz Jūs pats runājat ar cilvēkiem un izskaidrojat uzņēmuma plānus?

Mums ir mērķi, kas noteikti pēc kvalitātes sistēmas. Es cenšos ļoti daudz runāt un skaidrot. Neizmantoju uzspiešanas taktiku, kaut arī esmu stūrgalvīgs un neatlaidīgs. Parasti daudz stāstu, bet, ja kāds beigās nepiekrīt, tad neko nevar darīt acīmredzot viņu motivēt nav iespējams un ir pienācis laiks pieņemt lēmumu.

Uzņēmums strādā sekmīgi, kad tiek saskaņotas darba devēja un darba ņēmēja intereses. Tas ir pilnīgi normāli, ka bieži sākumā tās ir pilnīgi atšķirīgas, jo diemžēl reti kurš darbinieks nāk uz konkrēto darbu izjutot aicinājumu strādāt tieši šajā sfērā, šajā uzņēmumā. Daudzi darbinieki vēlas saņemt algu un darīt to, kas viņiem patīk un kā tas viņam patīk. Savukārt daudzus darba devējus interesē, lai būtu pēc iespējas mazāki izdevumi un lielāki ienākumi un nebūt ne visi ir ieinteresēti pašā darba procesā, ir arī tādi, kas grib veltīt pēc iespējas mazāk laika savam biznesam, bet saņemt lielāku peļņu. Ideālais variants ir tad, ja ir darba devējs kopā ar darbiniekiem ir komanda un visiem ir redzams kopējs mērķis. Dzīvē bieži ir savādāk, tāpēc ļoti svarīgs ir dialogs starp darba devēju un darba ņēmēju, lai ierobežotas ieinteresētības apstākļos gan vienam par otra interesēm, gan pašu darba procesu, tomēr saskaņotu savas intereses un sasniegtu labu kopēju rezultātu.

### Kā Jūs atpūšaties?

Nu līdz galam ar stresiem netieku galā. Nedaudz sportoju, patīk aizbraukt pie dabas. Darbojos svaru zālē un nodarbojos ar jogu. Man tas palīdz, jo nomierina. Lasu grāmatas par citām tēmām, kas nav saistītas ar darbu. Tas palīdz pārslēgt uzmanību. Mīlu pastaigas svaigā gaisā. Katru vasaru pie jūras noīrēju dzīvoklīti. Labprāt apmeklēju kino. Man nav ekstrēmu atpūtas veidu un ar ceļošanu ārpus Latvijas arī neaizraujos. Reizi gadā braucu uz rehabilitācijas centru Līgatnē. Diemžēl bez tā vairs īsti iztikt nevar, jo vadītāja darbs ir nervozs.



# PERSONĀLA MOTIVĒŠANA: UZ DARBINIEKA IEGULDĪJUMU BALSTĪTA DARBA SAMAKSA



**Iveta Seržante**

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

Personāla motivēšana bija, ir un būs galvenās rūpes darba devējiem un viņu pārstāvjiem. Kopš cilvēku sabiedrībā radās darba attiecības, t.i. kurās notiek darba brīvprātīga vai piespiedu apmaiņa pret noteiktu atlīdzību naudā vai *graudā*, „darba devēji” pirmkārt vēlas, lai izpildītāju darbs atbilstu viņu prasībām. Laika gaitā mainās tikai „nodarbinātības nosacījumi”.

## Kas ir kas: pamatjēdzienu precizēšana

Šobrīd Latvijā personāla motivēšanā pastāv gan teorētiskās, gan praktiskās problēmas.

Svarīgākā teorētiskā problēma ir tā, ka organizāciju un cilvēkresursu vadīšanas atsevišķās mācību grāmatās, rakstos un atskaitēs par pētījumu rezultātiem ir novērojama neprecīza terminu izmantošana. It īpaši tas attiecas uz pašu terminu „motivācija”. Bieži vien šo terminu izmanto, saprotot ar to ārējo iedarbību uz

cilvēku, lai mudinātu viņu labāk kaut ko darīt. Bet šī „motivācijas” izpratne ir galīgi aplama, un tāpēc aplams, piemēram, ir izteiciens „uzņēmuma motivācijas sistēma”.

Labi mācījies diplomēts psihologs Jums pateiks, ka termins „motivācija” attiecas tikai uz cilvēka iekšējiem procesiem un stāvokļiem, kas nosaka viņa uzvedības virzību. Motivācija ir viens no cilvēka personības raksturlielumiem. Jā, cilvēka motivācija veidojas gan ārējo (atalgojuma, darba apstākļu izaug-







smes iespēju u.tml.), gan iekšējo (intereses, pieredzes, uztveres u.tml.) faktoru ietekmē. Bet „motivācija” nekādi nenozīmē ārējo iedarbību uz cilvēku. Jebkuru ārējo iedarbību uz cilvēku, lai viņš rīkotos vajadzīgajā veidā, apzīmē ar „**motivēšanu**” vai „**stimulēšanu**”.

Nākamā problēma: kas īsti attiecas pie „materiālās” un kas pie „nemateriālās motivēšanas”? Kā, piemēram, saprast to, ka darba sarunu, auto, mācību kursu u.c. izdevumu apmaksu attiecinā pie „nemateriālās motivēšanas” – tas taču viss maksā!

Jēdzieni „materiālā” un „nemateriālā motivēšana” jāsaprot no darba ņēmēja skatījuma. Visu atlīdzības veidu summa, ko darba ņēmējs saņem no darba devēja finansiālajā izteiksmē, veido darba ņēmēja **materiālo atalgojumu** (angl.v. *reward*) vai darba samaksu. Arī finansiālie sodi veido šo materiālo atalgojumu, tikai tā samazināšanas virzienā. Tas, kā darba devējs vada šo materiālo atalgojumu sauc par **materiālo** (vai monetāro, vai lietišķo jeb transakcionālo (no angl.v. *transaction*)<sup>1</sup>) **motivēšanu**.

Savukārt, **nemateriālajā** (vai nemonetārajā, vai relatīvajā<sup>2</sup>) **motivēšanā** tiek izmantoti darba vides elementi, konkrētie labumi u.c., kas veido darba ņēmēja nemateriālo atalgojumu un ko viņš saņem nefinansiālajā izteiksmē. Ja vēlamies, tad arī vadītāja rīkojumi, kritika, draudi u.tml. arī attiecas pie nemateriālās motivēšanas.

### Materiālā un nemateriālā atalgojuma veidu izplatība Latvijā

2005.–2006. gados pilnsabiedrība „RS Group” Dr.soc. Brigitas Zepas vadībā veica speciālo pētījumu par darba algām un to ietekmējošiem faktoriem Latvijā<sup>3</sup>. Šī pētījuma rezultātu neliela daļa ir parādīta 1. un 2. tabulā, kurās secinām, cik populāri Latvijas uzņēmumos ir dažādi materiālā un nemateriālā atalgojuma veidi.

1. tabulas rezultāti norāda, ka visizplatītākā ir fiksētā pamatalga (izmanto ≈ 90% darba devēji-respondenti), kaut gan mainīgā pamatalga arī nereti tiek izmantota (≈40%); no prēmiju un piemaksu veidiem – piemaksas par virsstundu darbu (40%) un neregulārās prēmijas (34%). Priecē tas, ka salīdzinoši bieži tiek izmantota arī **mērķtiecīga** darbinieku motivēšana labāku rezultātu sasniegšanai – piemaksas par individuālajiem rezultātiem (22%).

2. tabulas rezultāti norāda, ka no nemateriālās motivēšanas veidiem visizplatītākie ir veselības apdrošināšana (saņēmuši 20% darba ņēmēji-respondenti), otrajā vietā – uzņēmuma dāvanas (17%), trešajā vietā – apmaksātie kursi, apmācības un darba apģērbs (14%).

### Kā darba samaksā ievērot darbinieku darba atšķirības?

Darba samaksas lielāko daļu veido pamatalga. Parasti pamatalgas apmēru nosaka pēc amata vai profesijas objektīvās vērti-

bas, t.i. pēc veicamā darba sarežģītības, atbildības, nepieciešamo kvalifikāciju u.c. Tā, līdzīgiem pēc darba sarežģītības amatiem jābūt ar līdzīgu pamatalgu.

*Piemērs:* Uzņēmumā strādā divas sekretāres. Sekretāres amatam piešķirta pamatalga 350 Ls. Pirmā sekretāre A strādā labi, bet bez papildu iniciatīvas; otrā sekretāre B strādā izcili, pārsniedzot parastās prasības. Redzams, ka abu šo sekretāru vienāds atalgojums nav taisnīgs: agri vai vēl sekretāres B motivācija pazemināsies, kas būs zināms zaudējums uzņēmumam – tiek zaudēts talants. Ko darīt?

**Lai taisnīgi atalgotu darbinieku individuālās atšķirības darba izpildē, var izmantot šādus variantus:**

**1) Izmantot amata pamatalgas apmēra diapazonu** („no ... līdz ...Ls”):

zemāko pamatalgas (tarifa likmi vai gabaldarba izcenojumu) līmeni piešķirt vājākiem darbiniekiem, bet augstāko – labākiem darbiniekiem; trūkums – a) pie darba pasliktināšanos labākiem darbiniekiem viņu pamatalga paliek salīdzinoši augsta, b) saglabājas „griesti”, kas nemotivē uz turpmākiem sasniegumiem;

**2) Izmantot motivējošās darba samaksas formas un sistēmas**, piemēram, gabaldarba samaksas formu un progresīvo gabaldarba samaksas sistēmu (virsnormatīvos rezultātus aprēķina pēc paaugstinātiem izcenojumiem); jebkuras gabaldarba samaksas sistēmas trūkums – provocēšana „uzdzīt” apjomu, darba kvalitātes pazemināšanās;

**3) Izmantot nemateriālās motivēšanas veidus** – uzslavu, dāvanas, patstāvības zonas paplašināšana u.tml.; trūkums – atsevišķās situācijās cilvēkiem vērtīgākā kompensācija būtu finansiālajā izteiksmē;

**4) Piešķirt prēmiju, piemaksas u.c. darba samaksas papildu daļas elementus;**

Uzmanību! prēmijām un piemaksām jābūt mērķtiecīgām – tās jāizmaksā par darbinieka sasniegumiem uzņēmuma labā, nevis tāpat vien; turklāt tām jābūt pietiekoši lielām, bet ne lielākām par pamatalgas apmēru (izņēmumi, atsevišķi tirdzniecības darbinieki) – optimālais darba samaksas papildu daļas apmērs: līdz 40% kopējā darba samaksā.

Pamatalgai arī jābūt „pamata”, jo tā atspoguļo amata vai profesijas objektīvo vērtību. Darbinieka individuālā ieguldījuma vērtība – piemēram, prēmija – nedrīkst pārsniegt pamatalgu, jo tad izveidojas situācija, ka darbinieks „pāraudzis” sava darba prasības.

Armstrongs M. papildu materiālo atalgojumu, kas ir saistīts ar darbinieku un arī darba kolektīvu atšķirībām darba izpildē, nosauc par „**nosacīto atalgojumu**”. Atšķirības darbinieku darba izpildē vērtē pēc darbinieku efektivitātes (darba produktivitātes vai konkrētu mērķu sasniegšanas), viņu ieguldījuma, kompetences, iemaņām un darba stāža.

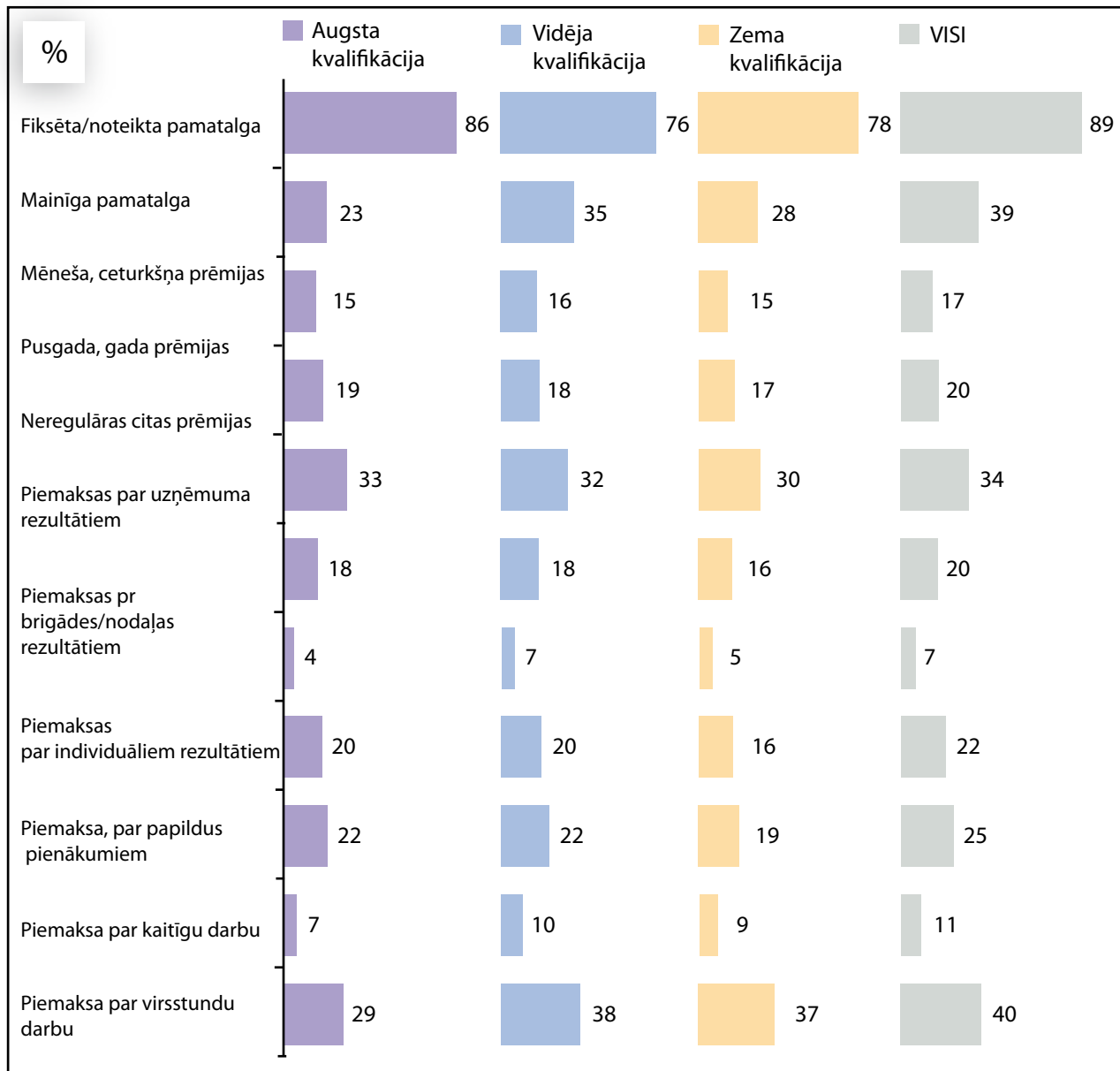
<sup>1</sup> Armstrong, M., Stephens, T A Handbook of Employee Reward Management and Practice. – London: Kogan Page Limited, 2005.

<sup>2</sup> turpat

<sup>3</sup> Eiropas Savienības struktūrfondu Nacionālās programmas „Darba tirgus pētījumi” projekta „Labklājības ministrijas pētījumi” Nr. VPD1/ESF/NVA/04/NP/3.1.5.1./0001/0003 pētījums „Darba algas un to ietekmējošie faktori” (DAIF)

**1. tabula**

Monētārā darba atalgojuma formas un to izplatība uzņēmumos atkarībā no darbinieka kvalifikācijas



Piezīme: DAIF darba devēju kvantitatīvās aptaujas rezultāti (n= 800). Darba apmaksas veids uzņēmumā ir vairāku iespējamo atbilžu jautājums, tāpēc atbilžu kopsumma veido vairāk, kā 100%. Darbinieka kvalifikācija tiek novērtēta pēc respondenta (darba devēja pārstāvja) subjektīvās izpratnes. Stabiņš “visi” attēlo katra atalgojuma vispārējo izplatību: ja atalgojuma forma uzņēmumā tiek izmaksāta, kaut vienai darbinieku kategorijai, tā tiek ieskaitīta vispārējā rādītājā.



## 2. tabula

Nemonētārā atalgojuma veidu saņemšanas īpatsvars pēdējo 12 mēnešu laikā profesiju pamatgrupās<sup>1</sup>

| Atbilžu sadalījums procentos<br>(kolonnu %)    | VISI ALGOTIE DARBINIEKI | Vidējā līmeņa/departamenta/<br>nodaļas vadītāji | Noreiktas nozares vecākie speciālisti | Noreiktas nozares speciālisti | Kvalificēti biroja darbinieki/<br>kalpotāji | Pakalpojumu un tirdzniecības<br>darbinieki | Kvalificēti lauksaimniecības un<br>zivsaimniecības darbinieki | Kvalificēti strādnieki vai amatnieki | Iekārtu vai mašīnu operatori/<br>izstrādājumu montieri | Palīgstrādnieki, mazkvalificēti<br>darbinieki |
|------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Veselības apdrošināšana                        | 20                      | 34                                              | 28                                    | 29                            | 22                                          | 12                                         | 9                                                             | 17                                   | 18                                                     | 11                                            |
| Uzņēmuma dāvanas                               | 17                      | 26                                              | 17                                    | 17                            | 23                                          | 17                                         | 11                                                            | 13                                   | 17                                                     | 12                                            |
| Kursi, mācības                                 | 14                      | 34                                              | 34                                    | 26                            | 16                                          | 9                                          | 0                                                             | 5                                    | 5                                                      | 1                                             |
| Darba apmaksāts apģērbs                        | 14                      | 17                                              | 5                                     | 13                            | 11                                          | 16                                         | 19                                                            | 20                                   | 18                                                     | 13                                            |
| Mobilā telefona sarunas                        | 9                       | 36                                              | 13                                    | 16                            | 11                                          | 4                                          | 0                                                             | 4                                    | 7                                                      | 2                                             |
| Transporta izdevumi, dienesta<br>automašīna    | 7                       | 15                                              | 7                                     | 9                             | 8                                           | 3                                          | 5                                                             | 7                                    | 9                                                      | 2                                             |
| Pārtikas produkti, ēdināšana                   | 7                       | 6                                               | 5                                     | 5                             | 3                                           | 14                                         | 11                                                            | 3                                    | 7                                                      | 5                                             |
| Dienesta komandējumi                           | 6                       | 21                                              | 12                                    | 10                            | 5                                           | 1                                          | 0                                                             | 2                                    | 4                                                      | 1                                             |
| Sporta nodarbības                              | 5                       | 12                                              | 6                                     | 6                             | 7                                           | 4                                          | 2                                                             | 3                                    | 2                                                      | 1                                             |
| Kompensācija par personīgā auto<br>izmantošanu | 4                       | 15                                              | 4                                     | 6                             | 3                                           | 2                                          | 2                                                             | 3                                    | 3                                                      | 1                                             |
| Garantijas banku aizdevumiem                   | 3                       | 6                                               | 4                                     | 4                             | 3                                           | 2                                          | 5                                                             | 1                                    | 2                                                      | 2                                             |
| Iemaksas privātajā pensiju fondā               | 2                       | 6                                               | 3                                     | 3                             | 3                                           | 1                                          | 0                                                             | 2                                    | 2                                                      | 1                                             |
| Aizdevumi darbiniekiem                         | 2                       | 6                                               | 2                                     | 2                             | 3                                           | 2                                          | 0                                                             | 2                                    | 3                                                      | 1                                             |
| Ceļojumi                                       | 2                       | 6                                               | 3                                     | 3                             | 2                                           | 2                                          | 2                                                             | 0                                    | 1                                                      | 1                                             |
| Dienesta dators mājās                          | 2                       | 8                                               | 4                                     | 3                             | 2                                           | 1                                          | 0                                                             | 0                                    | 0                                                      | 0                                             |
| Neko no nosauktā                               | 49                      | 25                                              | 37                                    | 39                            | 45                                          | 56                                         | 64                                                            | 58                                   | 51                                                     | 66                                            |
| Atbilžu skaits, n=                             | 4040                    | 220                                             | 537                                   | 635                           | 298                                         | 752                                        | 45                                                            | 558                                  | 514                                                    | 479                                           |

Piezīme: Tbulā attēloti DAIF algoto darbinieku kvantitatīvās aptaujas rezultāti mērķa grupas lieluma novērtēšanai ir norādīts aptaujāto skaits apakšgrupās (rinda "atbilžu skaits, n="). Tabulas rinda "neko no nosauktā" attēlo unikālo aptaujas īpatsvaru, kuri nav saņēmuši nevienu no tabulā minētajiem nemonitārā atalgojuma veidiem. Pārējie tabulā nosauktie punkti veido vairāku atbilžu jautājumu. Sarkanā krāsā atzīmēti papildus labumi, kas ir biežāk piešķirti darbinieku apakšgrupā; zilā – retāk, ņemot vērā atšķirību statistisko nozīmību.

<sup>1</sup> DAIF. – Rīga, 2006, 99.lpp.



## 3. tabula

Nosacītā atalgojuma veidu salīdzinošais raksturojums<sup>1</sup>

| Nosacītā atalgojuma veids               | Galvenās iezīmes                                                                                                            | Priekšrocības                                                                                                                                                                                                   | Trūkumi                                                                                                                                                                                                                                              | Kad ir pieņemama                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ar efektivitāti saistīta samaksa</b> | Pamatalgu vai prēmiju paaugstina atbilstoši darbinieka efektivitātes novērtējumam.                                          | Var veidot motivāciju (bet ne obligāti).<br>Saista samaksu ar mērķiem.<br>Apmierina vajadzību pēc atbalstījuma par sasniegumiem.<br>Informē par augstas efektivitātes svarīgumu un par to, ka tā tiks atalgota. | Var arī neveidot motivāciju.<br>Vērtējums par darbinieka efektivitātes līmeni var būt subjektīvs.<br>Kaitē sadarbībai komandā. Orientācija uz rezultātiem, nevis kvalitāti. Turklāt izvirzītie mērķi var būt nereālistiskie.<br>Sarežģīti pārvaldīt. | Darbiniekiem, kuru motivāciju visdrīzāk var radīt ar naudas palīdzību.<br>Kad darba rezultāti (efektivitāte) ir atkarīgi galvenokārt no paša darbinieka, pilnīgi kontrolējami.<br>Organizācijās ar kultūru, orientēto uz efektivitāti.<br>Pie iespējām objektīvi izmērīt darbinieka efektivitāti.                     |
| <b>Ar kompetenci saistīta samaksa</b>   | Samaksu paaugstina atbilstoši darbinieka kompetences līmenim.                                                               | Uzmanība koncentrēta uz nepieciešamību sasniegt augstākus kompetences līmeņus.<br>Mudina attīstīt kompetenci.                                                                                                   | Var rasties grūtības ar kompetences līmeņu novērtēšanu.<br>Netiek ņemti vērā darba rezultāti – bīstamība apmaksāt darbā nepielietotās prasmes. Atkarība no nepieciešamības pēc augsti kvalificētiem un ieinteresētiem tiešiem vadītājiem.            | Kā kompleksās pieejas daļa personāla vadīšanā, kad kompetenci izmanto vairākos aspektos.<br>Ja darbinieku kompetence ir galvenais faktors.<br>Kad rezultātu novērtēšana ir nelietderīga vai sarežģīta.<br>Kad ir izveidojusies skaidra prasmju struktūra.<br>Vadītājiem, speciālistiem, administratīvajam personālam. |
| <b>Ar ieguldījumu saistīta samaksa</b>  | Pamatalgu vai prēmiju paaugstina atbilstoši gan darbinieka rezultātiem (efektivitātei), gan viņa ieguldījumam (kompetenci). | Darbinieki saņem samaksu ne tikai par to, <b>ko</b> viņi dara, bet arī par to, <b>kā</b> viņi dara.                                                                                                             | Līdzīgi kā ar efektivitātes un kompetences apmaksu, var rasties grūtības ar darbinieka ieguldījuma izmērīšanu un ar pārvaldīšanu.                                                                                                                    | Kad vairāk lietderīga ir harmoniskā pieeja, kas aptver gan rezultātus, gan ieguldījumu.                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Ar iemaņām saistīta samaksa</b>      | Samaksas paaugstināšana ir saistīta ar jauno iemaņu iegūšanu.                                                               | Mudina un atbalsta jauno iemaņu apgūšanu.                                                                                                                                                                       | Var dārgi maksāt, ja darbinieki saņem samaksu par darbā neizmantotām prasmēm.                                                                                                                                                                        | Ražošanas strādniekiem, mazumtirdzniecības un sabiedriskās ēdināšanas darbiniekiem, tehniskiem speciālistiem.                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Ar darba stāžu saistīta samaksa</b>  | Samaksas paaugstināšana ir saistīta ar darbinieka darba stāžu.                                                              | Balstīts uz objektīviem datiem.<br>Viegli pārvaldīt.                                                                                                                                                            | Netiek atalgots tieši darbinieka ieguldījums.<br>Pie neliela darba stāža darbinieka ieguldījums paliek neapbalvots.                                                                                                                                  | Kad šī pieeja ir tradicionāla, „iesakņojusies”.                                                                                                                                                                                                                                                                       |

<sup>1</sup> Armstrong, M., Stephens, T A Handbook of Employee Reward Management and Practice. – London: Kogan Page Limited, 2005.

A tabula

| Tirdzniecības aģents | Darba stāžs, gadi | Pārdošanas rezultāti <sup>1</sup> | Absentisms <sup>2</sup> | Iepriekšējie darba un uzvedības novērtēšanas rezultāti |              |                      | Personīgā informācija                                                                            |
|----------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                   |                                   |                         | Pārdošanas prasmes                                     | Iniciatīva   | Attieksme pret darbu |                                                                                                  |
| Baltais              | 15                | 90%                               | 0,5%                    | Labas                                                  | Nepietiekoša | Slikta               | Gandrīz sasniedzis pensijas vecumu; tikko nomira sieva; ar grūtībām pielāgojas jaunām situācijām |
| Melnais              | 12                | 115%                              | 2,0%                    | Izcilas                                                | Laba         | Izcila               | Plāno iestāties augstskolā ekonomikas fakultātē neklātienes nodaļā                               |
| Pelēkais             | 7                 | 112%                              | 3,5%                    | Labas                                                  | Izcila       | Izcila               | 1. grupas invalīds                                                                               |
| Dzeltenā             | 1                 | 88%                               | 10,0%                   | Nepietiekamas                                          | Nepietiekama | Slikta               | Vientuļā māte ar diviem bērniem                                                                  |
| Zaļais               | 3                 | 94%                               | 2,5%                    | Nepietiekamas                                          | Vidēja       | Laba                 | Ir četri apgadāmie                                                                               |
| Brūnais              | 11                | 98%                               | 8,0%                    | Izcilas                                                | Vidēja       | Vidēja               | Precēts ar bagātu sievieti; personiskās problēmas                                                |
| Oranža               | 8                 | 100%                              | 7,0%                    | Labas                                                  | Nepietiekama | Slikta               | Partijas „XXX” aktīva biedre; grib izveidot sieviešu sabiedrisko organizāciju                    |

<sup>1</sup> Normas izpildes koeficients

<sup>2</sup> Absentisms – darbinieka pagaidu prombūtne darbā: slimošana, darba kavējums, bezalgas atvaļinājums; procentos pret plānoto darba laiku.

Un tāpēc izšķir šādus nosacītā atalgojuma veidus: ar darbinieka efektivitāti saistīta samaksa (angl.v. *PRP – performance reliable pay*);

- ar darbinieka ieguldījumu saistīta samaksa;
- ar darbinieka kompetenci saistīta samaksa;
- ar darbinieka iemaņām saistīta samaksa;
- ar darbinieka darba stāžu saistīta samaksa.<sup>4</sup>

Šo darba samaksas veidu raksturojums ir dots 3. tabulā:

Nosacītā atalgojuma veidu salīdzinošais raksturojums<sup>5</sup>

### Jaunais – labi aizmirsts vecais

Lai sociālistmā novērstu „urovņilovku”, darbinieku darba samaksā pie kolektīvās (brigāžu) darba organizācijas tika rekomendēts izmantot tā saucamo „darba līdzdalības koeficientu” (kriev.v. *коэффициент трудового участия*) – DLK. Saskaņā ar DLK izmantošanas metodi, brigādes darbinieka kopējā darba samaksa vai tikai prēmija tiek koriģēta atbilstoši šī darbinieka

darba līdzdalības koeficientam. Jo lielāks darbinieka DLK, jo lielākā viņa darba samaksa.

DLK mērosgalas ir dažādas, bet tām noteikti jābūt kvantitatīvām: 0-2; -1 – +1; 1-5, 1-10 u.tml. robežās. Kā arī pastāv vairākas DLK izmantošanas metodes finansiālajos aprēķinos.

Lai saprastu, kā DLK un citus koeficientus, kas kalpo darbinieka novērtēšanai, var izmantot darbinieku darba samaksas diferencēšanai (skatīt piemēru!).

Piemērs: piemaksu fonda sadale starp darbiniekiem, pamatojoties uz viņu darba izpildījuma novērtēšanas rezultātiem

Marija Sarkanā ir tikko pieņemta darbā par pārdošanas reģionālo vadītāju. Viņai jāpaaugstina savu tirdzniecības aģentu pamatalga. Budžets, kuru viņa var novirzīt piemaksām pamatalgai septiņiem aģentiem, ir 700 Ls. Pagājušais piemaksu sadalījums bija subjektīvs, nepamatots un radījis lielu neapmierinātību, tāpēc Marija nolēma izmantot objektīvus kritērijus, kurus var klasificēt, novērtēt un izteikt skaitļos. Visi novērtēšanas kritēriji, ko Marija izvirzīja, un darbinieku personīgā informācija ir apkopoti A tabulā:

<sup>4</sup> Armstrong, M., Stephens, T A Handbook of Employee Reward Management and Practice. – London: Kogan Page Limited, 2005.

<sup>5</sup> Armstrong, M., Stephens, T A Handbook of Employee Reward Management and Practice. – London: Kogan Page Limited, 2005.

B tabula

Lai piemaksu sadalē ievērotu atšķirības darbinieku pamatalgā, ieviests šāds starprādītājs. Bet citos gadījumos, ja pamatalgas apmēru neņem vērā, tad iztiek bez starprādītāja – tad nosaka tikai 1balles vērtību, un to pareizina ar darbinieka kopvērtējumu.

| Tirdzniecības aģents | Plānotā pamatalga, Ls | Darba izpildījuma kopvērtējums, balles | Starprādītājs<br>(2.) * (3.)             | Starprādītāja vienības vērtība, Ls | Piemaksa, Ls<br>(4.) * (5.) | Kopējā darba samaksa, Ls<br>(2.) + (6.) |
|----------------------|-----------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|
| 1.                   | 2.                    | 3.                                     | 4.                                       | 5.                                 | 6.                          | 7.                                      |
| Baltais              | 280                   | 3                                      | 840                                      | 0,102489                           | 86,09                       | 366,09                                  |
| Melnais              | 450                   | 5                                      | 2250                                     | 0,102489                           | 230,60                      | 680,60                                  |
| Pelēkais             | 400                   | 5                                      | 2000                                     | 0,102489                           | 204,98                      | 604,98                                  |
| Dzeltenā             | 200                   | 1                                      | Nepiešķir piemaksu<br>Nepiešķir piemaksu |                                    | -                           | 200                                     |
| Zaļais               | 250                   | 2                                      |                                          |                                    | -                           | 250                                     |
| Brūnais              | 280                   | 3                                      | 840                                      | 0,102489                           | 86,09                       | 366,09                                  |
| Oranža               | 300                   | 3                                      | 900                                      | 0,102489                           | 92,24                       | 392,24                                  |
| Kopā                 | 2160                  |                                        | 6830                                     |                                    | 700                         | 2860                                    |

Iegūst, dalot kopējo piemaksu summu ar darbinieku starprādītāju summu:  
 $700 \text{ Ls} : 6830 = 0,102489$  – parāda, cik maksā viena starprādītāja vienība (Ls).

Darbinieka „Personīgā informācija” šajā gadījumā nekalpo, lai diskriminētu darbiniekus pēc sociāli-demogrāfiskiem, psiholoģiskiem u.c. faktoriem. Personīgā informācija par darbiniekiem ir vajadzīga, lai saprastu darbinieku dzīves situāciju un viņu darbību ietekmējošos faktorus.

Bet pārējo informāciju – darbinieku darba stāžs amatā, viņu pārdošanas rezultāti, absentisms, pārdošanas prasmes, iniciatīva un attieksme pret darbu – izlemts ņemt vērā piemaksu sadalē. Bet kā konkrēti?

**Vienkāršākais variants:** rādītājus par katru faktoru (novērtēšanas kritēriju) apkopot „uz aci” un izteikt vienotā rādītājā, piemēram, 1-5 robežās: kopvērtējums „1” nozīmē neapmierinošu darbu, „2” – vāju, „3” – vidējo, „4” – labu, „5” – izcilu.

**Sarežģītākais variants:** katram faktoram izveidot iespējamo rādītāju skalu, šos rādītājus sagrupēt un piešķirt attiecīgus vērtēju-

mus (piemēram, darba stāžs līdz 3 mēnešiem vērtējams ar „2”, virs 3 mēnešiem līdz 1 gadam – „3”, virs 1 gada līdz 2 gadiem – „4”, virs 2 gadiem – „5”); jānodrošina, lai katra faktora rādītāji tiktu vērtēti vienas un tās pašas balļu sistēmas. Turklāt, katram faktoram var piešķirt savu svarīguma līmeni, un tad darbinieka novērtēšanas rezultātus koriģēt atbilstoši faktoru svarīgumam. Turpmāk tiks izskatīts vienkāršākais variants (sk. B tabulu).

Kā redzams, aplūkotā metode ir vienkārša un viegli pielietojama praksē. Bet, lai tās pielietojums praksē nebūtu atkal subjektīvisma izpausme, darbinieku novērtējumam jābūt bezkaislīgam, vienlīdzīgam, bet taisnīgam!

# ĀPAĻAIS GALDS – DISKUSIJA PAR DARBINIEKU MOTIVĀCIJU

Diskusijā piedalās:

**Jūlija Sokolova**, personāla daļas vadītāja, SIA „Stendera ziepju fabrika”

**Ieva Poļakovska**, personāla motivācijas speciāliste, A/s „SEB Latvijas Unibanka”

**Maira Leščevica**, Dr.oec., Vidzemes augstskolas Biznesa vadības docente

**Elga Zēģele**, žurnāla „Biznesa psiholoģija” galvenā redaktore

Patreiz darba tirgū notiek *algū karš* – darbinieki staigā, izmantojot darba devēju piedāvātās algas. Saprotams, ka ir konkurence, bet darba devējiem arī mazliet jāapstājas. Ar staigātājiem ir tā, ka atliek piedāvāt par desmit latiem vairāk, un viņš maina darbu. Šo *algū karu* var apturēt tikai darba devēji.

**Kādi, jūsuprāt, ir galvenie motivātori, kas šobrīd dominē Latvijas darba tirgū? Ar ko var motivēt darbiniekus?**

**Maira L.:** Tas ir atkarīgs no darbinieka līmeņa. Motivātori ir dažādos līmeņos atšķirīgi. Zemākajā darbinieku līmenī uzņēmumā galvenais motivātors ir nauda. Un pēdējā laika tendence pat ir tāda, ka darbinieki vēlas saņemt atalgojumu jebkurā gadījumā, pat nestrādājot. Daži darbinieki uzskata, ja ir pieņemti darbā, tad saņem algu neatkarīgi no tā, vai viņi strādā, vai nē. Apmēram tā, ja viņš ir pieteicies darbā, tad jau ir nopelnījis algu.

**Elga Z.:** Jā, un uzņēmumu vadītāji arvien biežāk vilās darbiniekos. Būtībā algu pat nevarētu uzskatīt par motivātoru, bet gan par higiēnas faktoru.

**Ieva P.:** Alga kļūst par higiēnas faktoru tajā gadījumā, ja nav apmierinātas pamatvajadzības. Tē ir saistība starp Herceberga teoriju, kur alga ir higiēnas faktors un Maslova piramīdu, kur

cilvēkam vispirms ir jāapmierina primārās vajadzības, lai viņam nebūtu jādodomā, kur es dzīvošu un ko es ēdīšu. Kad šie jautājumi ir atrisināti, tad var domāt par kaut kādām citām lietām. Kamēr tas nav nodrošināts, alga ir un paliek motivātors. saplūst Maslova un Herceberga teorija.

**Elga Z.:** Jo cilvēks vairāk saņem, jo vairāk viņš tērē.

**Ieva P.:** Bet viņš tērēs citām lietām. Tā vairs nebūs maize un piens, bet ceļojums uz Bahama salām.

**Maira L.:** Viss ir atkarīgs no vēlēšanās strādāt. Manuprāt, darbinieku var motivēt stundām ilgi, ja nav apziņas, tad nebūs rezultātu. Katram cilvēkam ir pilna galva ar motivātoriem, bet ir jāatrod, kurš ir tas īstais, tam brīdim atbilstošais. Iespējams, pat viszemākajam darbinieku līmenim varētu nebūt motivātors alga, arī šeit būs citi motivātori.

**Jūlija S.:** Manuprāt, uzņēmēji ir izlutinājuši darbiniekus. Pat-





reiz darba tirgū notiek *algu karš* – darbinieki staigā, izmantojot darba devēju piedāvātās algas. Sprotams, ka ir konkurence, bet darba devējiem arī mazliet jāapstājas. Ar staigātājiem ir tā, ka atliek piedāvāt par desmit latiem vairāk, un viņš maina darbu. Šo *algu karu* var apturēt tikai darba devēji.

**Elga Z.:** No uzņēmumu vadītājiem var dzirdēt tikai to, ka darbinieki vēlas arvien augstākas algas, bet viņi nav spējīgi maksāt un uz tā rēķina cieš uzņēmuma attīstība.

**Maira L.:** Jā, tirgū algas ceļas, bet mēs paši tās dzenam uz augšu, un veidojas apburtais loks. Tikko darba tirgū parādīsies cits darbaspēks, mainīsies arī darba atalgojuma kāpuma tendence. Tas ir līdz brīdim, kad tiks atvērtas robežas. Tad arī mainīsies motivācija, zudīs lepnība un aizspriedumi. Par to liecina pasaulē pieredze.

**Elga Z.:** Un kādi motivātori būtu nākamajā darbinieku līmenī?

**Ieva P.:** Jauni izaicinājumi un darba saturs. Protams, arī izaugsmes iespējas un pārmaiņas. Cilvēki izvēlas to darba vietu, kur ir šīs iespējas, pat ja alga nav lielāka. Šī līmeņa darbiniekiem ir svarīgi izaicinājumi.

**Jūlija S.:** No savas pieredzes varu teikt, ka cilvēkus motivē uzņēmuma zīmols – uzņēmums ar labu tēlu. Pārdevējus motivē elastīgs darba laiks. Piemēram, sastādot darba grafiku, var ņemt vērā darbinieka intereses, jo tā viņš iegūst laiku studijām. Ļoti svarīga ir vadības attieksme. Darbiniekiem patīk justies kā ģimenē.

**Maira L.:** Cilvēciskās attiecības un kolektīvs ir ļoti, ļoti svarīgas lietas. Arī es pati dēļ šiem faktoriem esmu mainījusi darbu.

**Ieva P.:** Tas motivē ne tikai strādāt, bet gan vispār neaiziet no darba un palikt. Ja nav labs kolektīvs, tad ir grūti, tā, it kā priekšā ir siena, caur kuru jāizlaužas.

**Jūlija S.:** Patreiz darba devēji piedāvā gandrīz vienādus motivātorus – alga, prēmijas, gada labākais darbinieks. Daudz ko var iegūt ar cilvēciskajiem attiecību faktoriem.

**Elga Z.:** Tad jau jābūt vienādām interesēm kolektīvā, apmēram vienāda vecuma darbiniekiem? Vai, pieņemot darbā cilvēku, vērtējat, cik viņš būs piemērots jau esošajam kolektīvam?

**Ieva P.:** Ir jāskatās, vai saskanēs darbinieku vērtību orientācija un vai ir līdzīgas intereses.

**Maira L.:** Nav vērts pieņemt darbā cilvēku, kurš neiederēsies kolektīvā, jo viņš tik un tā aizies. Vai arī tajā brīdī darbiniekam un uzņēmumam sakrīt mērķi. Piemēram, ja uzņēmuma šī brīža mērķis ir pelnīt vairāk, un cilvēkam arī ir svarīgi izpeļņa, tad mērķi ir sakrituši ideāli. Šajā gadījumā ir pilnīgi vienalga, kāds ir kolektīvs. Ja cilvēkam ir svarīgas attiecības un tas, kā viņš pavadītu laiku, tad ir nozīme komandai.

**Ieva P.:** Vecumam nav nozīmes. Darba vietā labākās draudzenes var būt pat tad, ja vienai ir divdesmit, bet otrai sešdesmit gadi.

**Elga Z.:** Ja cilvēks nāk uz atpazīstamu zīmolu, viņš varbūt viņš, iepazīstot šo uzņēmumu no iekšpuses?

**Jūlija S.:** Daudzos uzņēmumos tas sakrīt. Arī mūsu uzņēmumā ir īpaša darba vide un gaisotne. Mums ir roku darbs, un darba apstākļi ir radīti atbilstīgi zīmolam, tur, kur ražojam, skan mūzika un ir radoša atmosfēra, jo būtībā tiek radīti mākslas darbi.

**Ieva P.:** Tā ir liela uzņēmuma atbildība, lai saskanētu zīmols ar uzņēmuma darbības saturu ikdienā, lai darbinieks neviļās. Jo ir darbinieki, kas reizēm nāk strādāt pat uz konkrēto ēku. Uzņēmuma vajadzētu radīt tādu tēlu, kas atbilst saturam. Nevar darīt otrādi, ka radām ārējo tēlu un pēc tam sākam sakārtot uzņēmuma iekšējos procesus.

**Elga Z.:** Jā, tā būtu godīga attieksme pret potenciālajiem kandidātiem.

### Vai tradicionālās motivācijas teorijas ir piemērojamas Latvijas darba videi? Kādas – jā, kādas – nē? Kādēļ – jā, kādēļ – nē?

**Maira L.:** Darbā ar augstākā līmeņa speciālistiem ir pavisam savādāk. Šajā gadījumā ir jābūt ļoti radošiem, lai atrastu šos motivātorus. Viņu darba piedāvājuma pakete parasti ir tāpat jau ļoti laba. Šos cilvēkus noturēt ir diezgan grūti.

**Jūlija S.:** Ļoti iedarbīgi, ja otrā līmeņa vadošajiem darbiniekiem tiek piešķirtas akcijas, un viņš kļūst par līdzīpašnieku.

**Ieva P.:** Jā, tās ir ambīcijas un ir labi, ja var piedāvāt starptautiskā līmeņa darbību. Saistošas ir arī dabiskās pārmaiņas uzņēmumā, jo uzņēmums aug. Augstākā līmeņa darbinieki vēlas uzņemties jauna līmeņa atbildību.

**Maira L.:** Sadarbībai ar augstākā līmeņa darbiniekiem uzņēmumā jāpievērš liela uzmanība. Nepietiek ar pārrunām vienu reizi pusgadā. Sarunām ar augstākā līmeņa darbiniekiem jānotiek biežāk, jo reizēm viņiem jāapmaksā komandējums, reizēm

**Maira L.:** Divdesmitgadnieki – studenti bieži vien ir ārkārtīgi ambiciozi, piemēram, *es neiešu strādāt, ja man nebūs 700 Ls uz rokas, man vajag mašīnu, es kaut ko esmu beidzis un man jābūt visām durvīm vaļā*. Daudz, uzreiz un tūlīt! Un ja to nesamaksā, tad viņš ar savu augstāko izglītību aizbrauc uz Īriju un ar šādu atalgojumu lasa gurķus.

**Ieva P.:** Vēl varētu runāt par amatu ambīcijām, kad darbinieks nāk uz amatu ar domu, ka nākošgad viņš sevi redz kā lielas nodaļas vadītāju. Viņš pat nesaprot, ka līdz tam, lai šo amatu ieņemtu ir daudz vēl jāmacās un jākāpj ne tikai par viena līmeni augstāk, bet gan par pieciem. Mēs esam patērētāju sabiedrība, un arī amatus gribam saņemt kredītā.

**Jūlija S.:** Darba devējiem sarunā ar darbinieku būtu jāskaidro, kādas prasības ir katram konkrētam amatam, kādas prasmes un zināšanas būs nepieciešamas. Vecie darbinieki strādā par mazāku algu, bet jaunie darbinieki vēlas uzreiz daudz lielāku. Tas nav godīgi! Savukārt, ir arī ļoti jauki jaunieši, kas nāk ar iniciatīvu un vēlēšanos apgūt amatu.

## Ļoti iedarbīgi, ja otrā līmeņa vadošajiem darbiniekiem tiek piešķirtas akcijas, un viņš kļūst par līdzīpašnieku.

tālākizglītība. Jābūt lietas kursā par to, kas viņiem nepieciešams konkrētajā brīdī.

**Ieva P.:** Jāvēlti vairāk laika šiem cilvēkiem.

**Elga Z.:** Vai visaugstākā līmeņa vadītāji nav preti šādai izdabāšanai šī līmeņa speciālistiem?

**Maira L.:** Visaugstākajā līmenī vadītājiem nozīmīgs rādītājs ir peļņa, tāpēc nav nozīmes, ar kādiem līdzekļiem to panāk.

**Jūlija S.:** Vadītājam ir jāuzticās personāla daļas vadītājam. Tas ir ļoti svarīgi. Par to, lai uzņēmums nezaudē nozīmīgus darbiniekus, atbild personāldaļas vadītājs, un viņš vislabāk zina, kas jā dara.

**Elga Z.:** Uzņēmuma vadītāja un personāla daļas savstarpējai uzticībai ir jābūt ļoti lielai.

**Maira L.:** Jā, viņi ir kā Mamma un Tētis.

### Kādēļ gados jauni cilvēki bieži maina darbu?

**Maira L.:** Tie ir tie jaunieši, kas veido savus CV.

**Ieva P.:** Jā, pēdējā laikā pat motivācijas vēstulēs raksta, ka tas būs labs ieraksts manā CV. Godīga atzišanās!

**Jūlija S.:** Lasot CV jau redzam, ka cilvēks bieži maina darbu. Atlasot kandidātus nopietnu amatu vakancēm to neuzskatām par plusu, bet fiziska darba darītāji zemākajā līmenī mums bieži vien ir tik ļoti vajadzīgi, ka mēs tam nepievēršam uzmanību. Lai neapstātos ražošana, mums tas cilvēks ir vajadzīgs kaut vai uz trīs dienām.

**Elga Z.:** Ieteikums visiem uzņēmumu vadītājiem pieņemt darbā personāldaļas vadītāju. Zināmā mērā pastāv problēma, ka darba devējs neatrod īsto darbinieku, un cilvēki neatrod savu īsto un labo darba devēju. Varbūt uzņēmējiem ir jāsadarbojas vairāk ar augstskolām?

**Maira L.:** Uzņēmumiem nevajadzētu atteikties no praktikančiem, jo viņi ir noderīgi uzņēmumam arī nākotnē. Divdesmitgadnieki šobrīd jau arī veiksmīgāk apgūst uzņēmējdarbības pamatus un ir cerības, ka nākotnē Latvijā būs jaunu uzņēmēju paaudze.

**Jūlija S.:** Manuprāt, jāpievērš lielāka uzmanība arī četrdesmitgadniekiem, jo viņi darba tirgū nebūtu uzskatāmi par staigātājiem. Kā viņiem piekļūt? Kā viņus uzrunāt? Mums viņi ir vajadzīgi.

**Maira L.:** Bieži vien iepriekš apgūtās profesijas mūsdienās ir mainījušās līdz nepazīšanai. Bija brīdis, kad mūsu darba tirgus vairs neņēma preti darbiniekus, kuri vecāki par 40 gadiem!

**Elga Z.:** Darba devēji beidzot ir sapratuši, ka šī vecuma cilvēki arī būtu ļoti noderīgi.

**Ieva P.:** Nozīmīgi radīt pārliecību šajos cilvēkos, ka viņi var atsaukties uz darba piedāvājumu un dabūt labu darbu. Viņos ir jārada pārliecība, ka viņi var darboties. Iemaņas darbā ar datoru un citas prasmes var apgūt pietiekami īsā laikā.

**Maira L.:** Varbūt iespējams piesaistīt, piedāvājot vispirms mācības šajā amatā.

**Ieva P.:** Mēs esam domājuši par to, bet tomēr, ja šo darbinieku mēs rezultātā nepieņemam darbā? Tad cilvēks būs atkal vīlies.

**Elga Z.:** Varbūt varētu kādu ārējo mācību centru?

**Kāda ir darbinieku individuālās karjeras veicināšanas programmu nozīme, un cik lielā mērā tās kalpo kā motivātors? Kā tas strādā praksē un kā tās tiek izmantotas?**

**Jūlija S.:** Mēs tās izmantojam. Katram cilvēkam ir svarīgi, kas ar mani notiek darbā. Pēc ikgadējām pārrunām tiek izveidotas individuālas motivācijas programmas. Tiek piedāvātas vakances un arī iespēja mācīties. To vieglāk izdarīt, ja uzņēmums ir liels.

**Ieva P.:** Mums to dara nodaļu vadītāji ikgadējās pārrunās. Mums ir datu bāze iekšējai atļasei, ko arī piedāvājam. Mums ir kopējais skats par visu banku, un darbiniekam piedāvā izaugsmes iespējas. Mēs vienojamies par to, ko vēlas darbinieks un, kas nepieciešams uzņēmumam.

**Maira L.:** Esmu veidojusi šos plānus, un manai attīstībai arī ir veidots šis plāns. Ja nav tūkstoši darbinieku, tad ir iespēja sadarboties individuāli. Tas ir ļoti labi.

**Elga Z.:** Tātad tā ir pozitīvi vērtējama lieta.

**Ieva P.:** Laba, bet tas, kas saplānots ir jāpilda. Solījumu nepildīšana nerada uzticību.

**Maira L.:** Uzmanies, ko tu vēlies! Dažreiz darbinieki vēlas daudz, bet to īstenot nemaz nav viegli. Visam ir vajadzīgi resursi.

**Kādi būtu novēlējumi sarunas noslēgumā?**

**Ieva P.:** Darba tirgus no vienas puses ir haotisks, bet tomēr darba devēja tēli tiek veidoti visiem, darbinieku atalgojumu paketes tiek gatavotas un tajā tiek iekļautas visas darbinieku vēlmēs.

**Maira L.:** Vēlos teikt par Īriju: man sāp sirds par apgalvojumu, ka labākie darbinieki aizbraukuši. Es domāju, ka aizbraukuši ir tie, kas braukās vienmēr un visos laikos, bet nevis tie, kas ir uzņēmīgākie. Tie, kas strādā ārzemēs, veic praktiski melnstrādnieku darbu un par to vēl saņem pazemojošu attieksmi no darba devējiem. Manuprāt, labākie ir palikuši šeit, Latvijā.

**Jūlija S.:** Sistēmas, procedūras personālvadībā – nē, cilvēciskās attiecības, attieksme un personīgā ieinteresētība nosaka izdošanos.



JAUNO PSIHOĢIJU CENTRS

Tavas personības un karjeras izaugsmei

Pilna mūsu centra piedāvāto semināru un kursu programma

**www.nlp.lv**

**Informācija:**

Zemitāna 6, Rīga, LV-1012  
Tālr.: 67281957, 26575571,

Neirolingvistiskās programmēšanas bāzes kurss.

**Dzīvoju kā vēlos!**

**Personības attīstības treniņš ir domāts tieši Tev, ja Tu: sapņo dzīvot ērtāk; vēlies justies labi; tiecies strādāt radoši; gribi milēt brīvi; alksti realizēt mērķus vai arī pagaidām nezini, ko vēlies!**

Pasniedzēji Bc. Psych. Dace Rolava, Dzinta Cirse, Arturs Štamers.

Brīvdienų kurss no 4. un 5. augusta. Maksa Ls 58 mēnesī. 5 mēneši.

Darba dienu kurss otrdienās no 18. septembra.

Rīta un vakara grupas. Maksa Ls 58 mēnesī. 6 mēneši.

**Bezmaksas ievadnodarbība trešdien, 12. septembrī pl. 10-13 vai 18-21.**

Reģistrācija - brīvdienų grupai, līdz 1. augustam, darbadienu grupai, līdz 2. septembrim.

**Pilna kursa programma [www.nlp.lv](http://www.nlp.lv) un [www.educatio.lv](http://www.educatio.lv)**

**Spring Valley**  
Organizācijas Attīstības Centrs



**VALMIERA**  
[www.valmierai.lv](http://www.valmierai.lv)

# PERSONĪBA UZŅĒMUMĀ: VAI MASLOVS UN HERCBERGS JOPROJĀM IETEKMĒ PERSONĀLA VADĪBU?



**Žanete Tauriņa**

Izglītības zinātņu maģistre,  
Latvijas Universitātes  
Izglītības vadības apakšnozares  
doktorantūras doktorante

Vai Maslova teorijas pamati šobrīd ir aktuāli mūsdienīgā 21.gadsimta uzņēmumā? Ko Hercbergs vēl dara mūsdienu personāla attīstībā uzņēmumā? Vajadzību teorijas pirmsākumu rodami pagājušajā gadsimtā, vai mēs neesam aizvēruši durvis vecajām, nevajadzīgajām teorijām, liekot pamatus nākotnes attīstībai?

Vai tiešām arī mūsdienās uzņēmumā funkcionē nepieciešamību radītā vajadzību teorija, kurā nepieciešamības ir vajadzīgas, lai cilvēki tās pārvarētu vai izvairītos no tām?





Raksts aicina paraudzīties uz senākām personāla attīstības teorijām, īsi atkārtot visiem zināmās lietas (var jau būt, ka tomēr ne tik zināmas), lai gaišu skatu raudzītos uz grūti risināmiem jautājumiem mūsdienu personāla vadībā!

Maslova vajadzību teorija sākotnēji ir bijusi radīta kā tīra uz nepieciešamībām reducēta teorija, tas nozīmē, ka nepieciešamības ir vajadzīgas, lai cilvēki tās pārvarētu vai izvairītos no tām.

Maslova teorijas attīstības laikā uzskatīja, ka cilvēks ir motivēts tikai tad, kad viņam kaut kā trūkst. Bieži šī deficīta stāvoklis tika skaidrots ar psiholoģisko nelīdzsvarotību, kas deficīta (iztrūkuma) novēršanas gadījumā pārvēršas līdzsvara stāvoklī.

Kā nopietnāko mēģinājumu apvienot vienā teorijā vajadzības un nepieciešamību kā divus motivātorus var uzskatīt Abrahama Maslova populāro modeli.

Šajā teorijā ir iezīmētas piecas kopīgas vajadzību klases, kuras uzskatāmi ir sakārtotas pēc nepieciešamībām. Šīs nepieciešamības sakārtotas kā monotematiskas iezīmes, – motivējošā dinamika tās ir iezīmētas tikai vienā vajadzību laukā.

(Piemēram, varas motīvs, panākumu motīvs vai arī libido)

Maslova vajadzību piramīda

| Attīstības vajadzība | Sevis realizēšana        |
|----------------------|--------------------------|
| Deficīta vajadzības  | Vajadzība pēc cieņas     |
|                      | Sociālās vajadzības      |
|                      | Vajadzības pēc drošības  |
|                      | Fizioloģiskās vajadzības |

Šīs vajadzības pēc Maslova var raksturot sekojošā veidā:

1. Fizioloģiskās vajadzības ir skaidrojamas kā elementārā vēlēšanās pēc ēdiena, dzēriena, apģērba un dzīvokļa. Šīs vajadzības atšķirībā no pārējām nosaka cilvēka būtība.
2. Vajadzības pēc drošības nosaka nepieciešamību pēc aizsardzības no neparedzētiem notikumiem dzīvē (negadījums, aplaupīšana, invaliditāte un slimība).
3. Sociālās vajadzības apkopo nepieciešamību pēc sabiedrības, piederības un apmierinošām sociālām attiecībām.
4. Vajadzība pēc cieņas atspoguļo cilvēku vēlmē pēc atzīšanas un uzmanības. Šī vēlme ietver arī atzinību no citām personām, kā arī uzmanību pret sevi un pašuzticēšanos. Tā ir vēlme būt nepieciešamam un noderīgam.
5. Kā pēdējā un augstākā klase ir sevis realizēšanas vajadzība. Pie tās būtu jāpieskaita neatkarība, personības attīstība dzīves gaitā, ņemot par pamatu izteicienu „Kam ir cilvēkam jābūt, tad tādām tam ir arī tādām jābūt!”

Piramīdas sakārtojums nenozīmē, ka zemākās vajadzības attīstības procesā tiek realizētas kā pirmās, tomēr šaurākā nozīmē, protams, fizioloģiskās vajadzības noteikti tiek realizētas kā pirmās. Tādēļ var uzskatīt, ka Maslova piramīda ir veidota, ņemot par pamatu divas tēzes, – deficīta principu un progresējošo principu.

**Deficīta princips** nosaka, ka cilvēki cenšas tikai tad, lai realizētu neapmierinātās vajadzības. Apmierinātai vajadzībai vairs nav motivējoša spēka. Cits skatījums: vajadzības tiek apmierinātas tad, ja indivīds šo ilgstošās vajadzības apmierināšanu redz kā tālākejošu drošības formu, kas ietekmē motivējošās darbības. Dzīves situācijas maiņa (piemēram, karš, bezdarbs utml.) var ietekmēt tā, ka iepriekš vienreiz apmierināta vajadzība var kļūt atkal apmierināma un tādēļ tā atjaunojas kā nepieciešamība apmierināšanai.

**Progresijas princips** nozīmē, ka hierarhijā zemāko neapmierināto vajadzību realizēšanu pamatā motivē cilvēciskās attiecības: tas nozīmē, ka cilvēks vispirms mēģina apmierināt savas fizioloģiskās vajadzības. Kad tas ir noticis, tad šī vajadzība cilvēkā neizraisa nekādus turpmākās darbības stimulus. Realizētās vajadzības nerada nekādu sasprindzinājuma stāvokli, kas mobilizētu šo spēku tālāku realizāciju.

Tādēļ motivācijas procesā tiek aktivizēti nākamie augstākie motīvi, vajadzības pēc drošības. Šis process turpinās līdz pat sevis realizēšanai, kuru pēc Maslova nav iespējams pilnībā realizēt. Pēdējais līmenis atspoguļo šīs vajadzības īpašo veidu, kuru Maslovs nosauc par **attīstības vajadzību** atšķirībā no deficīta vajadzībām.

Šīs motivācijas attīstības process var būt apstādināts tad, ja kādā no atspoguļotajām pusēm vajadzībai neseko tās apmierinājums. Tādā gadījumā tas neiekļaujas šajā sistēmā.

### Pētīt Maslova hierarhiju, jāpievērš uzmanība:

**1.** Maslovs vēlējās saprast vajadzību hierarhiju kā jebkuru darbības motivāciju, novietojot to tā, ka modifikācijas atsevišķs gadījums var būt apskatīts visas personības un sociālās vides sakarā. Empīriskie pētījumi atbilstīgi pierāda to, ka viena vajadzību hierarhija postulētā veidā nevar būt vienota, bet gan iespējams, ka vienai hierarhijai ir iespējama dalīšanās vismaz divās grupās, un 1. un 2. vajadzību grupas veidojas kā pamata vajadzības no vienas puses, un 3., 4. un 5. grupa veidojas jau kā nākamā. Ir pietiekami liela iespējamība, ka fizioloģiskās vajadzības un drošības vajadzības ir jāapmierina vienlaicīgi, iekams vēl iepriekšējās vajadzības nav indivīda uzvedības noteiktas.

Alderfers savā motivācijas teorijā šos pieņēmumus tālāk attīstīja t.s. modifcētu vajadzību hierarhiju. Maslova teorijas iezīmes tika attīstītas šādā kārtībā:

- eksistenciālās vajadzības (fiziskā labklājība)
- sociālās vajadzības (ieguldījums sociālajās attiecībās)
- attīstības vajadzības (personīgā attīstība).

Alderfers atšķirībā no Maslova attīstīja tālāk domu, ka ilgstoša vajadzību neapmierināšana regresē un fiksē augstāk ranžētās vajadzības. (Frustrācijas – regresijas princips).

**2.** Maslovs novēršas no kļūdu interpretācijas: viena vajadzību klase 100% jāapmierina, iekams tiek motivēta nākamās vajadzību klases apmierināšana. Bieži vien pietiek ar 70% vai pat mazāk, lai atļautos apmierināt jau nākamā vajadzību klasi. Maslovs uzskata, ka tikai sociālās vajadzības var būt apmierinātas 50%

Tabula Nr. 1

| Maslovs                  | Hercbergs                                                                                                             |                  |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Sevis realizēšana        | Savas personības attīstīšana<br>Atbildība par saviem panākumiem un rezultātiem                                        | Motivatori       |
| Vajadzība pēc cieņas     | Karjera<br>Atzinība par paveikto darbu                                                                                |                  |
| Sociālās vajadzības      | Statuss<br>interpersonālās attiecības ar priekšniekiem<br>kolēģiem<br>darbiniekiem<br>priekšnieku tehniskā kompetence | Higiēnas faktori |
| Vajadzības pēc drošības  | Personāla politika un vadība<br>Darba drošība<br>Alga                                                                 |                  |
| Fizioloģiskās vajadzības | Darba nosacījumi                                                                                                      |                  |

Pēc Maslova motivācijas teorijas motivācija ir spēcīgāka tajā punktā, kur summējas lielākā daļa apmierināto vajadzību.

apmērā, iekams var atļauties realizēt augstākās vajadzības – vajadzību pēc cieņas. Apmierinājuma gradācija ir jauns skatījums uz jautājumu par sagaidāmo vai prasību līmeni.

3. Relativitātes klātbūtne veicina arī indivīda attīstību, tas nozīmē, ka briedums un pilngadība maina relatīvo nozīmi un vajadzību realizāciju kā motivātorus un kā augstāko arī prasību līmeni.

4. Malovam nebija nekādu konkrētu izteikumu par apmierinātību ar darbu. Teorijā un praksē bieži vien tādēļ ir atspoguļoti vienkāršoti šīs teorijas varianti, kuri tad vairāk tiek izmantoti kā atsevišķu vajadzību apmierināšana darba vidē. Tādēļ arī dažas apmierinātības bieži vien tiek uzskatītas kā difference starp vērtībām, kurām jābūt (prasību līmenis) un kuras ir (iepriekš atrastās, peticipārās vajadzību apmierināšanas iespējas darbā). Deficīta un arī progresijas princips pēc Maslova šajā gadījumā nedarbojas.

Pēc Maslova motivācijas teorijas motivācija ir spēcīgāka tajā punktā, kur summējas lielākā daļa apmierināto vajadzību.

Jaunākajā motivācijas pētniecībā vairāk pievērš uzmanību duā-lajai motivācijas sistēmai. Tādēļ tiek uzskatīts, ka iespējamā un nozīmīgākā motivācijas teorijā ir izšķiršanās starp implicētiem (nejaušiem) un eksplīcētiem (precīzi formulētiem) motīviem. To skaidro ar to, ka bieži vien implicētu motīvu rašanās cēlonis ir personas afekta un emocionālais stāvoklis, savukārt eksplīcētos motīvus rada indivīda kognitīvā sistēma. Tomēr Maslova vajadzību piramīdas zemākā un augstākā līmeņa vajadzības nevar

sadalīt atbilstīgi implicētajās un eksplīcētajās vajadzībās. Piemēram, vajadzības pēc cieņas manifestācijas pamats ir afektīvs un tādēļ arī implicēts motīvs, savukārt vajadzība pēc drošības ir pietiekami zināma, un tai ir kognitīvs iemesls. Tomēr šādā veidā nevar interpretēt abus šos motīvus Maslova vajadzību piramīdā un nevar vienkāršoti tematizēt implicēto un eksplīcēto motīvu ietekmi uz vajadzībām.

Nozīmīgākais kritiskais punkts Maslova teorijā ir saistīts ar vajadzību attīstību. Mūsdienu izpratnē vajadzības nosaka ne tikai cilvēka iekšējais stāvoklis, būtiski ir arī vides nosacījumi – sociālie un kultūralie veidojumi. Tātad Maslova modelis ir jāizprot saistībā ar motīvu attīstību vides kontekstā.

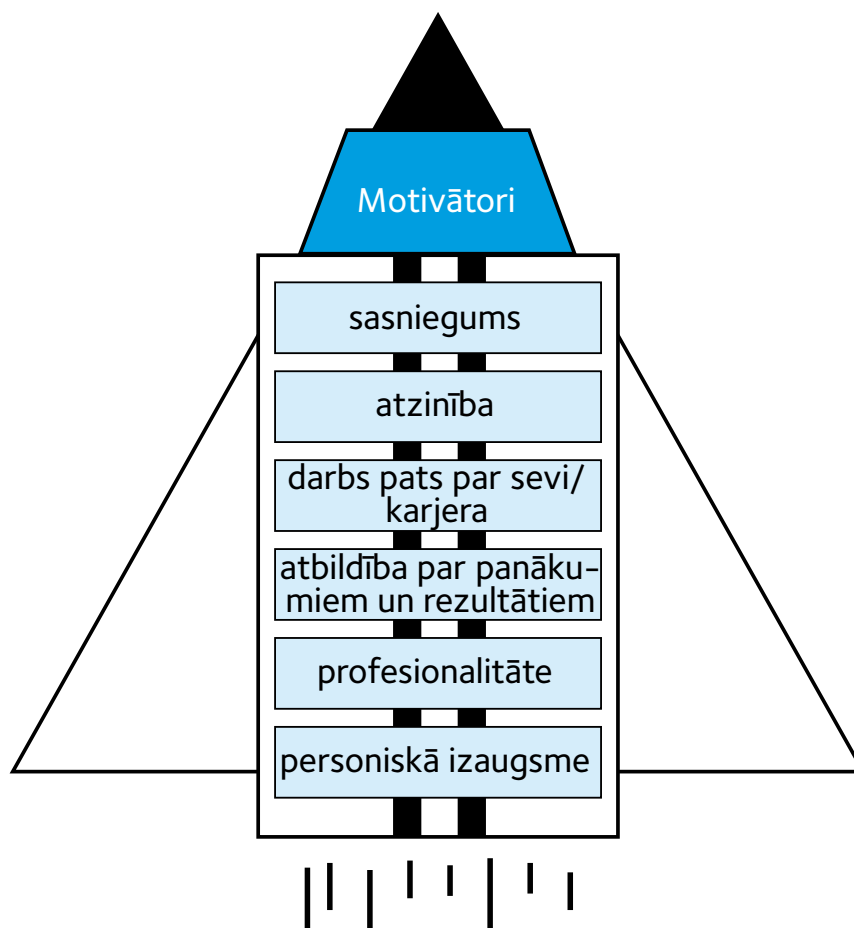
Salīdzinājumam ar Maslova motivācijas teoriju jāmin arī Hercberga divu faktoru teorija. Arī Hercbergs uzskata, ka vispirms ir jāapmierina deficītās vajadzības, iekams tiek aktivizēti un personības akceptēti sevis realizēšanas motīvi (skat. tabulu nr. 1).

Kaut arī Maslova un Hercberga teorijām ir pietiekama kopsakarība, Maslovs **katras** vajadzības skaidro ar motivātoru funkcijām, kamēr Hercbergs šīs funkcijas saista tikai ar augstākā līmeņa vajadzībām.

Kaut arī Maslova un Hercberga teorijas laika gaitā ir pietiekami nopietni kritizētas, manuprāt, šīs idejas arī šodien ir pamatā personāla izveidei un attīstībai uzņēmumos.

Informācija sagatavota pēc: Horst Steinmann / Georg Schreyögg „Management“ (6.Auflage; Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte-Funktionen-Fallstudien), 2005.

Hercberga motivācijas teorija



| Higēnas faktori               |                           |                          |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| statuss                       | stabilitāte               | attiecības ar padotajiem |
| personīgā dzīve               | attiecības ar kolēģiem    | darba samaksa            |
| darba apstākļi un drošība     | attiecības ar priekšnieku |                          |
| uzņēmuma politika un pārvalde |                           | vadība                   |

**Higēnas faktori nemotivē, tā ir tikai palaišanas platforma, tā pazūd, ja tiek ievainota vai pazemināta.**

# TALANTĪGI DARBINIEKI UZŅĒMUMĀ

Ar *Deloitte* vadības konsultāciju menedžeri, psiholoģijas zinātņu maģistri,  
LU lektori **Gunitu Smirnovu** sarunājās **Elga Zēģele**

Darbinieks, kurš ir talantīgs, gudrs un apzinīgs vienai organizācijai, tāds var nebūt citā. Tur viņu ne tikai var uzskatīt par vāju, bet viņš tur var pat vispār neiederēties. Svarīgi organizācijai, konkrētāk tās vadībai, saprast, ko mēs sagaidām no saviem darbiniekiem.

Kad par šiem jautājumiem sāk domāt, tad parādās varianti, kurus cilvēkus tad mēs kā organizācija virzām un sakām, jā – nu tie ir mūsu izcilnieki, vai arī – tie ir tie cilvēki, kas dod vislielāko pievienoto vērtību mūsu organizācijai.

**Jūs pārstāvat vienu no jaunākajām profesijām Latvijā – organizāciju psihologs. Lūdzu, pastāstiet kāda ir jūsu izglītība, darba pieredze?**

Kopējā pieredze būs kādi desmit gadi, kaut jāsaka godīgi, tad jautājumi, kas būtu piederīgi organizāciju psiholoģijas laucīnam, arvien bijuši tikai daļa no maniem darba pienākumiem, jo strādāju personāla vadības jomā. Man ir maģistra grāds psiholoģijā. Tā ir mana pirmā izglītība. To apguvu tad, kad tā Latvijā bija salīdzinoši jauna nozare, bet interesanta un augoša. Mācī-

bu procesā laikā jau izmēģināju darboties dažādās psiholoģijas jomās un man bija skaidrs, ka es sevi vairāk redzu, strādājot organizācijās un risinot jautājumus, kas saistīti ar darbiniekiem sociālā kontekstā. Negribēju strādāt ne skolā, ne arī klīniskajā psiholoģijā vai citur, kur sekmīgi strādā vai praktizē daudzi mani kursa biedri un citi kolēģi. Attīstoties personālvadības jomai, strādāju personāla vadības un atlases firmā. Mana izvēle bija pareiza un uzsākot praktisko darbību guvu gandarījumu, jo darbs tiešām veicās. Paralēli es vēl turpināju mācīties. Uzņē-



2.5 dienu izbraukuma seminārs atpūtas kompleksā „Valguma pasaule”  
**PERSONĀLA VADĪTĀJS = BIZNESĀ PARTNERIS**  
2007. gada 26.-28. septembrī

**INFORMĀCIJA  
PIETEIKŠANĀS**  
7287130, [www.abc.edu.lv](http://www.abc.edu.lv)





Gunita Smirnova

Foto: Elmārs Rudzītis

mums, kurā strādāju, sniedza pakalpojumus klientiem – citiem uzņēmumiem, un pienāca brīdis, kad man gribējās redzēt, kā šie procesi izskatās no otras puses, un es pieņēmu lēmumu, ka vajadzētu pastrādāt kādā organizācijā. Gribēju saprast un izzināt vienu uzņēmumu no pagriba līdz augstākajiem stāviem – kā tas funkcionē, kā tur notiek lietas. Tad saņēmu piedāvājumu no *Deloitte* un piecus gadus nostrādāju par šīs organizācijas personāldaļas vadītāju Baltijas valstīs.

Šobrīd, sekojot manai profesionālajai un arī tirgus attīstībai, es ieņemu citu amatu šajā pašā uzņēmumā. Atkal strādāju ar klientiem, jo esmu vadības konsultāciju menedžere. Tā ir veidojusies mana karjera. Pirms pāris gadiem es ieguvu MBA grādu biznesa vadībā, jo sapratu, ka ekonomiskā izglītība strukturētākā veidā arī ir nepieciešama manam darbam. Tas man palīdz labāk saprast procesus organizācijā, un klients no tā tikai iegūst, jo šī divu manu izglītību kombinācija noteikti rada kaut kāda pievienoto vērtību.

#### Kāda ir šī MBA izglītība, kuru var iegūt Latvijā?

Par MBA programmu, kurā mācījos, varu teikt tikai labus vārdus. Tā bija jauna programma biznesa vadībā ar specializāciju inovācijās un tika veidota sadarbībā ar Norvēģijas universitāti un visi pasniedzēji brauca no turienes. Viņi visi bija ar ilggadīgu pieredzi lielu uzņēmumu vadīšanā un dažādu biznesa projektu

vadībā. Tā bija lieliska iespēja gūt akadēmisku izglītību un pieredzi, kas jau ir starptautiska līmeņa. Droši varu apgalvot, ka ieguvu daudz plašāku izpratni par biznesa vidi.

#### Laikam jau lielākā daļa organizāciju psiholoģu Latvijā ir ar divām augstākajām izglītībām?

Jā, daudziem organizāciju psihologiem ir divas izglītības. Šobrīd es lasu lekcijas mūsu universitātē un, parunājot ar kolēģiem, izrādās, ka tagad interese studēt tieši organizāciju psiholoģiju ir mazinājusies. Daudzi no tiem cilvēkiem, kurus šī joma interesē, izlemj studēt personālvadību, kur organizāciju psiholoģija ir tikai neliela daļa no priekšmetiem, toties mācību programmā nedaudz ir arī ekonomiskie priekšmeti. Tāda nu ir šī brīža tendence.

#### Parunāsim par talantīgiem darbiniekiem. Visi uzņēmumu vadītāji vēlas, lai viņu uzņēmumos strādā motivēti un talantīgi cilvēki. Vai nav tā, ka vadītāja un darbinieku izpratnes par to, kas ir talantīgs un ar iniciatīvu apveltīts darbinieks atšķiras?

Talantīgi darbinieki – tā tiešām ir viena ļoti aktuāla lieta uzņēmumos. Šis jautājums vispirms prasa aktivitāti no vadītāja, piemēram, tās varētu būt diskusijas starp vadošajiem darbiniekiem, lai saprastu, kas tad ir talants tieši mūsu uzņēmumam.

Darbinieks, kurš ir talantīgs, gudrs un apzinīgs vienai organizācijai, tāds var nebūt citā. Tur viņu ne tikai var uzskatīt par vāju, bet viņš tur var pat vispār neiederēties. Svarīgi organizācijai, konkrētāk tās vadībai saprast, ko mēs sagaidām no saviem darbiniekiem.

Kad par šiem jautājumiem sāk domāt, tad parādās varianti, kurus cilvēkus tad mēs kā organizācija virzām un sakām, jā – nu tie ir mūsu izcilnieki, vai arī – tie ir tie cilvēki, kas dod vislielāko pievienoto vērtību mūsu organizācijai. Visgrūtākais darbs ir saprast, kādas ir tās īpašības vai raksturojumi, kas varētu palīdzēt atrast īstos talantus un attīstīt. Vai arī, izejot no uzņēmuma vajadzībām, jāmēģina definēt, ko mēs ideālajā variantā sagaidām no katra amatu veicēja un tad izvērtēt, cik liels ir šā brīža talantu potenciāls.

Un es pilnīgi piekrītu, ka darbiniekiem var būt pilnīgi savādāks priekšstats par to, kādam ir jābūt konkrētā amata vai konkrētās profesijas pārstāvim. Uzņēmuma vadītājam un darbiniekam ir katram savas atšķirīgas intereses un vērtību skala vai vērtību kritēriji. Tas, kas darbiniekam šķiet atbildīgs un ar iniciatīvu apveltīts cilvēks, vadītājam var nepietiekami motivēts, un viņš sagaida no darbinieka daudz lielāku patstāvību un iniciatīvu.

### Kas tad īsti ir talants?

Jēdzienu "Talants" organizācijās ievieša viena no vadošajām starptautiskajām konsultāciju kompānijām *McKinsey*. Tagad tas jau iegājis aktīvā aprītē. Uzņēmumu kontekstā ar jēdzienu "Talants" saprot personības, zināšanu, iezīmju, attieksmju, uzvedības modeļu kopumu, kas darbiniekam konkrētajā organizācijā ļauj sasniegt izcilus rezultātus. Nevis vienkārši būt labam darbiniekam, bet būt svarīgam un nozīmīgam organizācijai. Viena uzņēmuma talants var nebūt tāds citur, jo tur viņa stiprās puses varbūt nav vajadzīgas. Tam uzņēmumam vajadzīgs cilvēks ar citām personības kvalitātēm.

Ikdienā lietotais teiciens par to, ka ikvienam cilvēkam ir savs talants, zināmā mērā ir attiecināms arī uz organizācijām. Arī vienā uzņēmumā var būt nepieciešami dažāda veida talanti. Piemēram, savā pieejā *Deloitte* izmanto četras galvenās talantu kategorijas – top talants, topošais talants, eksperta talants, pamata talants. Ļoti svarīgas ir divas zemākās talantu kategorijas, tas ir, eksperta talants un pamata talants. Eksperts ir talantīgs cilvēks kādā ļoti specifiskā jomā, un viņš var izdarīt to, ko citi nevar. Bieži šie cilvēki nevēlas būt par vadītājiem un nevēlas arī paplašināt savu darbības loku, un tāpēc it kā formāli neatbilst tradicionālā talanta modelim.

Pamattalanti ir cilvēki, kas savā kokrētajā darba vietā sasniedz ļoti labus rādītājus. Tas, piemēram, var būt, kasieris, kas apkalpo par 30% vairāk klientu nekā citi kolēģi, un klienti ir apmierināti, viņš strādā bez kļūdām. Citiem vārdiem sakot, izcili dara savu darbu. (Attēls Nr.1)

**Vai Latvijā ir uzņēmumi, kas ne tikai diskutē par talantiem, bet arī apraksta, kādam tam ir jābūt – veido dokumentus, pēc kuriem vēlāk vadās?**

Jā, šobrīd arī Latvijā ir uzņēmumi, kas par to domā un pie tā strādā. Piemēram, arī mūsu uzņēmumā ir skaidri noteikti tie raksturojumi, ko mēs sagaidām no saviem talantiem vai arī uz kādām kvalitātēm mēs savus darbiniekus gribētu virzīt. Arī atlasot darbinieku, tas palīdz novērtēt un atrast labāko kandidātu un pēc tam palīdzēt cilvēkam pilnveidoties.

Ir bankas un citi starptautiski uzņēmumi, kas pie tā strādā. Parasti pirmais solis šajā procesā ir sava veida talanta definēšana. Process katrā uzņēmumā var atšķirties, bet diskusiju gala rezultāti parasti tiek dokumentēti rakstiski. Šo dokumentu nosaukumi var atšķirties atbilstoši iekšējai leksikai un uzņēmuma terminoloģijai, kādu viņi izmanto. Man ir nācies redzēt dokumentus, ko sauc par "Talantu profiliem", "Talantu aprakstiem" un "Ekspektāciju modeli". Nosaukums jau nav tik svarīgs. Šajos dokumentos detalizācijas līmenis arī var būt ļoti atšķirīgs. Vienam tā ir vīzija trijos teikumos, bet citam saraksts lapas garumā, kur tiek aprakstīti pat konkrēti uzvedības indikatori, noteikta veida rīcības modeļi vai kādas citas lietas, kas ir konkrēti redzamas un izvērtējamas.

Ar šo talanta modeli tad arī tiek samēroti uzņēmuma darbinieki.

### Ja darbā pieņemtajam cilvēkam ir tikai daļa no tām lietām un raksturojumiem, ko no viņa sagaida, kā tiek īstenots personības attīstīšanas process?

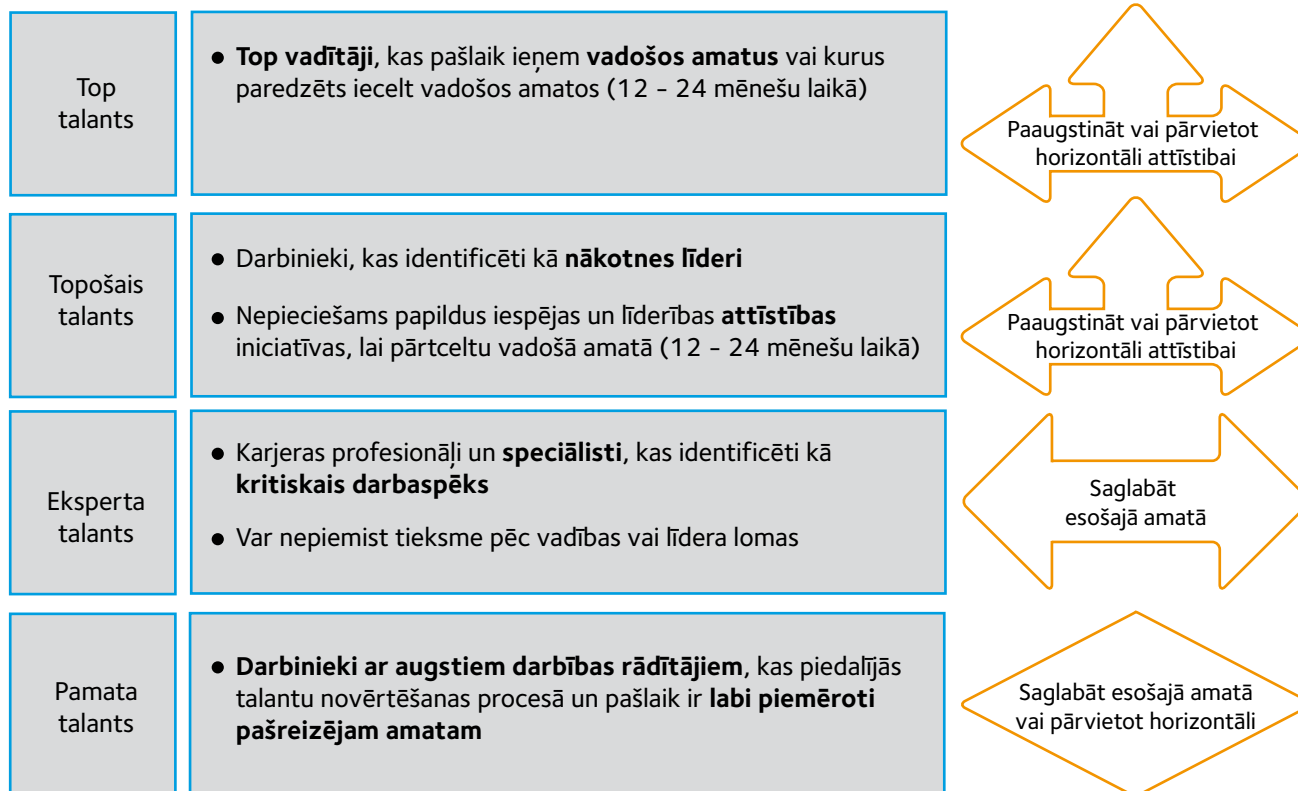
Kā saka – "Ar varu nevar nevienam piespiest mīlēt Raini" un attīstīt arī nevienu ar varu nevar, ja tas ir pret cilvēka gribu vai tanī virzienā, kas viņam nav aktuāls. Tādēļ ir ļoti svarīgi ar darbinieku par to runāt, darot viņam zināmu, kādā virzienā pēc mūsu domām viņam vajadzētu pilnveidoties un ko mēs kā organizācija sagaidām no viņa vai ko mēs konkrēti varam piedāvāt. Noteikti jānoskaidro, kāda ir viņa paša iekšējā vīzija, mērķi un paša priekšstats par to, ko viņš gribētu darīt un mācīties, kāds ir viņa ieplānotais attīstības virziens. Darbiniekiem šis plāns var būt pilnīgi skaidrs un konkrēts, un var būt tikai ideju līmenī un var gadīties, ka tāda vispār nav. Ideālajā variantā veidojas sakritība starp to, kā organizācijas vadība redz cilvēka attīstību un viņa paša ieceres. Balstoties uz šādu vienošanos, jau var plānot konkrētus soļus, kā mērķis sasniegt. Piemēram, mēs tev varam piedāvāt tādas un tādas mācības. Varbūt cilvēks pats jau ir izdomājis, kā un ko darīs, lai savu potenciālu atraisītu un realizētu. Parasti šāda pārrunas ir loģiska darba snieguma vērtēšanas procesa sastāvdaļa.

### Manuprāt, Latvijas mazajos un vidējos uzņēmumos tas ir ļoti tāls sapnis šādi "Talantu profili"?

Nu, ja par to domā kā par ļoti sarežģītu procesu, kur jāievēro formas un posmi un ka tā ir ļoti nopietna programma, tad mazam uzņēmumam tas noteikti liekas sarežģīti, pilnīgi nevajadzīgi un nereāli. Un iespējams tas tā arī ir. Bet, ja padomā par šīs idejas būtību, tad arī mazā uzņēmumā vajag talantus un tieši šiem uzņēmumiem tas ir pat kritiski svarīgi. Lielā uzņēmumā, kur ir daudz cilvēku, noteikti, ka no desmit cilvēkiem kaut vai pēc nejaušības principa viens vai divi būs talantīgi. Mazā uzņē-

**Attēls Nr.1**

Deloitte pieeja "Galvenās talanta kategorijas"



mumā vispār ir tikai daži cilvēki un ir svarīgi, lai šie daži gribētu un varētu šajā uzņēmumā darboties ar pilnu atdevi.

### Lielais uzņēmums ir bagātāks un stabilāks, var labāk motivēt darbiniekus un talanti dodas turp?

Gan jā, gan nē! Šobrīd cilvēki arvien vairāk sāk apzināties savas vēlmes un intereses. Viņiem ir dažāda personīgā pieredze un pažiņu pieredzētais. Ir cilvēki, kas apzināti izlemj, ka neturpinās strādāt un veidot savu karjeru lielā uzņēmumā. Viņi pāriet uz mazāku – ar nezināmu vārdu un nelielu darbības apjomu, jo uzskata, ka savai personībai viņi iegūs vairāk – straujāku attīstību vai lielāku brīvību, iespēju pašiem kaut ko mainīt un ietekmēt, bet lielajā uzņēmumā viņi var justies kā daļa no milzīga mehānisma – kur esi tikai skrūvīte. Nereti strādājot lielā uzņēmumā, cilvēkiem ir sajūta, ka viņi pazūd, kaut ko konkrētu darot kopējā plūsmā, bet viņiem gribas uzsākt kaut ko patiesām savu, ar pilnu atbildību no sākuma līdz beigām.

### Tātad iespēja pašrealizēties var būt svarīgs motivators?

Jā, tas ir svarīgi, un tas būtu risinājums daudziem uzņēmumiem, kam vajadzētu atzīt, ka viņi jau ir pāri tai robežai, ka augstāk par algu celšanu vairs neko citu nevar, un būt tai žurku skrējienā viņi ilgāk vairs nevar un negrib. Tas vienā brīdī kļūst neefektīvi – tad jau labāk vispār neko nedarīt. Varbūt labāk cilvēkam

sniegt iespēju attīstīties un pašrealizēties. Protams, šodien neviens neteiks, ka nauda viņam nav būtiska un mazsvarīgāka, jo dzīves realitāte ir tāda kāda tā ir – reti kurš šodien ir bez kredītaistībām un finansiāliem pienākumiem. Bet cilvēks, kas aizdomāties ne tikai par naudu, saskatīs lielu plusu uzņēmumā, kas piedāvās vēl citas iespējas.

### Bet liela cilvēku daļa nevēlas ne attīstīties, ne mācīties, ne pilnveidoties un pat nesaprot, ko un kāpēc no viņiem sagaida uzņēmuma vadība?

Talantu vadības metodoloģijā, ko izstrādājis *Deloitte*, uzņēmumā ir tāds jēdziens kā "Pamattalants". Tie ir tie cilvēki, kam ir kādas konkrētas kompetences un zināšanas, viņi ir eksperti konkrētā un visbiežāk ļoti šaurā jomā, viņi ir ļoti profesionāli. Ļoti bieži šie cilvēki nevēlas veidot strauju karjeru vai radikāli kaut ko mainīt. Šos cilvēkus arī mēdz dēvēt par talantiem. Uzņēmuma vadībai viņiem jānodrošina stabilitāte, lai viņi zina, ka varēs darīt lietas, kas viņiem patīk un ļoti labi padodas. Svarīgi veidot pozitīvu atgriezenisko saiti, sniegt novērtējumu, ka mēs redzam tavu darbu, ieguldījumu un to, ka tu radi vērtību. Darbiniekam ir jādzird, ka mēs kā vadība gribam, lai tu to dari arī turpmāk.

### Kā pareizi sniegt atgriezenisko saiti?

Vislabāk, ja tas tiek darīts tādā formā, kā mēs zinām vai jūtam,

ka tas ir svarīgi tam cilvēkam. Kursos jau parasti to māca, ka tās ir publiskās uzslavas vai individuāli izteiktas atzinības, ka tie ir materiāli un nemateriāli labumi – balvas vai stimulēšana. Talantu vadība vai talantu aprūpe ietver to, ka mēs iedziļināties un saprotam, kas ir tas dzinulis, kas konkrēto talantu motivē vai saista. Varbūt, ka dažam nemaz vairāk nevajag, kā gada sanāksmē pieminēt ar labu vārdu.

#### Lai to veiktu, uzņēmuma vadītājam arī jābūt talantīgam un viņam ir jābūt “praktiskajam psihologam”?

Ja tā ir, tad ir labi. Ja vadītājs šīs nianšes jūt, redz un saprot, tad viņa ir lielisks mehānisms, un tas ir jāizmanto. Tas nemaksā gandrīz neko, bet tā mazie uzņēmumi var risināt līderu problēmu. Vērtība ir liela, kaut arī nav izmērāma, un ieguvums ir abām pusēm.

tas, ka šī cilvēka rīcība atstāj iespaidu uz pārējiem darbiniekiem. Runājot par talantu modeļa riskiem, pētījumi parāda, ka ir ļoti jāuzmana situācija un jāseko, kā pārējie darbinieki reaģēs uz to, ka viens tiek virzīts un atbalstīts. Jo cilvēkiem var rasties jautājums – “Kāpēc viņam kaut kas tiek piedāvāts, bet man nē”. Vienā brīdī viss darba kolektīvs var jautāt – “Kas te notiek? Tā jau viņš staigā citiem pa galvu. Mēs to nedrīkstam atļauties, bet viņš var!”

#### Kā rīkoties šādā situācijā, jo to ir grūti paskaidrot? Nevar taču teikt, ka viņš ir talantīgāks?

Domāju, ka par to tomēr var runāt. Mums, konsultējot kādu uzņēmumu, bija gadījums, kad šādi jautājumi aktualizējās. Tanī brīdī mēs jautājām, kurš no darbiniekiem grib uzņemties papildus pienākumus, ko veic talantīgais cilvēks un tos sarežģītos, ko viņš ir gatavs mēģināt atrisināt. Mēs paskaidrojām, ka šie cilvēki

Ir iespējama arī horizontālā izaugsme. Mūsu uzņēmumos šāda veida rotācija tiek veikta salīdzinoši maz. Mēs esam pieraduši uzskatīt, ka izaugsme ir kāpiens uz augšu un parasti liels kāpiens, nevis pussolītis. Iespēja pastrādāt citā lauciņā un darīt savādākas lietas arī ir attīstība.

#### Īpaši talantīgie un radošie cilvēki vēlas arvien pilnveidoties un darīt ko jaunu, bet arī ar viņiem uzņēmumu vadītājiem ir diezgan grūti, jo viņi ir īpašas personības ar savu raksturu, prasībām, un ambīcijām. Kā ar viņiem strādāt?

Kā jau runājām, vadītājam kaut kādā mērā ir jābūt psihologam un diplomātam, kas ir spējīgs sajust un saprast šādas lietas, lai pareizi ar talantīgu darbinieku vai pat zvaigzni apietos. Jābūt robežai – cik ilgi un kādā mērā var viņu atbalstīt un kuras viņa īpatnības ir pieņemamas un akceptējamas. Parasti ir tāds brīdis vai vieta, kur ir jānovelk robeža un jāsaka – “diemžēl mūsu organizācijā tā nedara” vai “zini, tam mēs nevaram piekrist”.

Un vēl, talantus attīstot, tomēr tie ir mērķtiecīgi jāsasaista ar uzņēmuma mērķiem, vajadzībām un interesēm ne tikai šobrīd, bet arī nākotnē. Ja cilvēks ir talantīgs pianists un grib attīstīties šajā jomā, vai ir uzņēmumam svarīga šī talanta šķautne. Tam jābūt kontekstā ar biznesa specifiku un uzņēmuma vajadzībām.

#### Vadītāji baidās, ka šis vērtīgais darbinieks aizies, jo šodien ir problēmas ar darbaspēka nodrošināšanu.

Jā, bet ir jāizvēlas mazākais no ļaunumiem – vai tas, ko šī rīcība nodara darba kolektīvam, vai tas, ka viņš aizies. Jāizvērtē

dara vairāk, mēģina rast risinājumus un tādēļ uzņēmums viņus cenšas atbalstīt. Norādījām, ka arī pārējiem tiek dota šāda iespēja, bet, ja viņiem tas nešķiet interesanti, vai viņi to negrib darīt, tad tas arī ir normāli, bet uzņēmuma attieksme atšķirsies.

#### Talantīgiem cilvēkiem ir raksturīgi mācīties, uzzināt, ko jaunu un, kad tas ir apgūts, viņi iet tālāk uz nākošo darba vietu? Kā viņus paturēt?

Tas ir sāpīgs jautājums, jo Latvijas uzņēmumi ir tik lieli, cik viņi ir un daudzos iespējas piedāvāt tradicionālo karjeras izaugsmi ir ierobežotas. Tas, ko mēs nenovērtējam, un tas attiecas gan uz vadītāju, gan uz darbinieku, ir iespējama arī horizontālā izaugsme. Mūsu uzņēmumos šāda veida rotācija tiek veikta salīdzinoši maz. Mēs esam pieraduši uzskatīt, ka izaugsme ir kāpiens uz augšu un parasti liels kāpiens, nevis pussolītis. Domāju, ka visi piekritīs, ka iespēja pastrādāt citā lauciņā un darīt savādākas lietas arī ir attīstība.

#### Kā aizņemtajiem uzņēmuma vadītājiem attīstīt savus talantus?

Lielos uzņēmumos ir īpašas attīstības programmas vadītāju identifikācijai un attīstībai, bet bieži uzņēmuma vadītāji dodas





Mākslinieks Reinis Rijnieks

Foto no personīgā arhīva

ārpus uzņēmuma robežām. Tās ir mācības vai attīstības programmas ārpus uzņēmuma, kur viņi satiekas ar savu referentu grupu – citu uzņēmumu vadītājiem. Savā uzņēmumā vadītājam tā īsti nav ar ko pārrunāt daudzas lietas, bet tādā mācību grupā viņiem ir daudz kopīgu jautājumu. Pat vienkārši izstāstot kādam savu sāpi, pat, ja uzreiz nav risinājuma, jau notiek process, kas ir attīstība, jo kaut kas tiek apzināts un formulēts. Daudzi vadītāji piedalās īsākās vai garākās strukturētas programmās, kas ir tā saucamā pēc diploma izglītības, kā arī vadības attīstības programmā. Nereti tās ir starptautiskas un ir jābrauc uz ārēm, kas arī ir ļoti pozitīvi.

### Kāds ir Jūsu viedoklis par to, cik ilgi būtu jāstrādā vienā darba vietā vienā amatā? Viena teorija saka, ka tie ir trīs gadi, cita, ka tie ir pieci gadi.

Visām teorijām ir izņēmumi. Nedomāju, ka darbs būtu jāmaina tikai tāpēc, ka, lūk, kalendārs rāda to datumu, kad ir pagājuši trīs vai pieci gadi. Svarīgākais ir cilvēka iekšējā izjūta, jo, kamēr darbs sniedz to, ko no tā sagaida, tikmēr jāstrādā. Darbu jau nemaina tikai mainīšanas pēc. Gadījumā, ja ir iestājusies rutīna un nevaram gūt prieku no tā, ko darām, tad ir pienācis brīdis pārdomām.

Dažreiz nāk kāda negaidīta iespēja un to ir žēl palaist garām, jo otras tādas vairs nebūs. Pasaules pētījumi rāda, ka vienā amatā

nostrādātais laika periods arvien sarūk. Šobrīd tie vidēji ir 3,5 gadi.

### Kādas lekcijas Jūs lasāt studentiem Latvijas Universitātē?

Šo priekšmetu sauc "Biznesa psiholoģija", un to es lasu organizāciju psihologiem, lai viņus tuvinātu biznesa videi. Universitāte sniedz akadēmiskas zināšanas psiholoģijā un vadībā, bet, kad absolventi sāk reāli strādāt, tad viņi sastopas ar dažādiem pārsteigumiem un lietām, par ko augstskolā nemāca. Piemēram, viņi var būt šokēti un neizpratnē par to, ka uzņēmuma vadītājs ir bez augstākās izglītības, un par to, kāpēc viņš vispār neinteresējas par darbiniekiem un attiecību jautājumiem darba kolektīvā. Tāpat atklājas neparastas lietas par to, ko uzņēmuma vadība sagaida no organizāciju psihologa vai personāldaļas vadītāja. Cenšos studentiem parādīt perspektīvu, kas viņus sagaida un noformulēt to, ko mēs ar savām zināšanām varam dot uzņēmumam, kā to visu salikt kopā, lai justos vajadzīgs un palīdzēt organizācijai. Vislielākās grūtības parasti ir uzņēmumos, kur organizāciju psihologs kā amats vēl nav bijis, un tu esi vienīgais ar šādu izglītību. Tas ir pavisam kas cits nekā aiziet strādāt uz banku, kur jau vairāki kolēģi priekšā un abām pusēm viss ir skaidrs.



# VADĪTĀJ, KĀ TEV AR 'HIGIĒNU'?



Dr.oec **Maira Leščevica**

Vidzemes augstskolas Biznesa vadības docente

Vispārpieņemts ir interesēties un diskutēt par to, kā motivēt darbiniekus labāk izpildīt darbus. Bet bieži piemirstas padomāt par pašiem vadītājiem. Par to, kā jūtas paši vadītāji. Vai viņi ir motivēti?

Jo nav iespējams motivēt citus, ja iztrūkst personiskās motivācijas.

Hercbergs mums laipni piedāvā izvēli starp MOTIVĀTORIEM un HIGIĒNAS FAKTORIEM. Pēc Hercberga domām, higiēnas faktori ir primāri un motivātori sekundāri, taču viņš nopietni iebilda pret to, ka higiēnas faktori motivē paši par sevi. Tikai Motivātori patiešām motivējoši?... Vai tā ir? Paskatīsimies, kā viss notiek reālajā pasaulē...

## Stabilitāte

Kaut uz mirkli iedomāsimies vadītāju, kurš nāk katru dienu uz darbu tā, it kā tā būtu pēdējā darba diena. Tas ļoti ietekmēs viņa attieksmi pret darbu un padotajiem. Tas nozīmē, ka katru dienu viņš domās (varbūt pat skaļi) atvadīsies no visiem. Un no rīta viņš ieradīsies ar domu, ka vēl tikai šī diena. Tē nevar būt nekāda runa par darbu un laika plānošanu vai organizāciju. Tāpēc

arī šādā nestabilā situācijā vadītāja uzvedība var radīt – vieglākajā formā – neizpratni, sliktākajā – haosu. Stratēģija, mērķi? Tas taču nav nopietni!...

## Statuss

Nav noslēpums, ka daudzi uzņēmumi 'nomoka' savus personāla daļas vadītājus, jo vēlas, lai tie izdomātu pēc iespējas labākus un skanīgākus vadītāju amata nosaukumus – rīkotājdirektors, izpilddirektors, valdes priekšsēdis, radošais direktors, nodaļas vadītājs, attīstības nodaļas vadītājs u.c. Pārsvārā gadījumu šie amatu nosaukumi ir saistīti vairāk ar statusu nevis ar reālajiem pienākumiem un atbildību. Un tas viss tikai to dažu individu dēļ, kuriem statuss ir vissvarīgākā lieta pasaulē...





### Uzņēmuma politika un pārvalde

Pirmās asociācijas ar šo faktoru ir, ka tam jau noteikti nav nekāda sakara ar vadītāja motivāciju. Vai tiešām Hercbergam būs bijusi taisnība? Nekā. Latvijas uzņēmumos pakāpeniski ir ienākusi uzņēmuma politika un mērķēta pārvalde. Daudzi vidējā vai augstākā līmeņa vadītāji ir kaut uz īsu brīdi pastrādājuši uzņēmumā, kura darbība ir bijusi pilnīgi bezmērķīga, vai mērķēta

### Personīgā dzīve

Personīgā dzīve un vadītājs? Divas diezgan nesavietojamas lietas? Protams, ja neskaita dažus veiksmīnīkus. Bet tas arī tikai tāpēc, ka viņiem ir paveicies ar ģimeni – tā uzupurējas un uztur maldīgo uzskatu, ka ir pilnībā apmierināta ar tiem atvēlētajām laika un uzmanības kriptām. Karjera vai ģimene – šādas dilemmas priekšā visbiežāk nonāk sievietes, bet pēdējā laikā arī vīrieši,

Personīgā dzīve un vadītājs? Divas diezgan nesavietojamas lietas? Protams, ja neskaita dažus veiksmīnīkus. Bet, tas arī tikai tāpēc, ka viņiem ir paveicies ar ģimeni – tā uzupurējas un uztur maldīgo uzskatu, ka ir pilnībā apmierināta ar tiem atvēlētajām laika un uzmanības kriptām.

labākajā gadījumā – uz labu laimi. Tāpēc arī viņu uzturēšanās ir bijusi šādos uzņēmumos īslaicīga. Katra indivīda personiskā izaugsme, strādājot uzņēmumā, ir kaut daļēji saistīta ar uzņēmuma nākotni. Un, ja tāda nav definēta... nav arī iespējams sevi ar to identificēt.

### Darba apstākļi

Visistākais HIGIĒNAS faktors! Kā var runāt par motivāciju, ja vadītājs ir spiests sēdēt krēslā, kurš ir salauzts vēl krietni pirms viņa, galds ir lipīgs un notriekts ar lieliem taukainiem traipiem, dators ik pa brīdīm negaidīti pats pārrestartējas, telefons gan saņem zvanus, bet, lai parunātu, ir jākliež skaļā balsī. Bez tam vadītājam katru rītu uz darbu ir jādodas ar četriem sabiedriskā transporta veidiem un ceļā jāpavada vismaz 2 stundas. Varat kaut uz mirkli iztēloties, kādu no vadības stiliem vadītājs pielietos pret saviem padotajiem? Protams, ka ne jau saprotošo...

### Tiešais priekšnieks

Briesmīgākais priekšnieks, par ko man ir stāstījuši semināru un kursu dalībnieki, pilgti ir iespiedies atmiņā. Viņam ļoti patika uzdot savam vietniekam ārkārtīgi steidzamus un sarežģītus (lasīt – neskaidrus vai atvēlētajā laikā neizpildāmus) uzdevumus. Kad vadītāja vietnieks pēc visas nakts darba ierodas viņa kabinetā ar perfekti izpildītu darbu, priekšnieks uz viņu augstprātīgi paskatījies un teicis: „Es nebiju pārliecināts, vai Tu tiksi ar uzdevumu galā, tāpēc nolēmu pats to izdarīt. Protams, Tu jau vari atstāt man savu skribelējumu, varbūt, ka man kaut kas no tā noder... „Manuprāt, komentāri šeit ir lieki... Rīcība ir DESTRUKTĪVA un GRAUJOŠA.

jo ģimenes sāk cīnīties par ‘savām tiesībām’. Arvien biežāk var dzirdēt – „nauda nav izšķirošais, izšķirošais ir brīvais laiks...”

### Attiecības ar padotajiem... kolēģiem

Attiecības pašas no sevis neveidojas. Attiecības ir jākopj. Mēs nekad nevaram būt pārliecināti par to, ka, vienreiz uzsmaidījuši, būsīm radijuši pareizās domas par sevi. Vadītāju vēro un vērtē. Vērtē gan to, kā viņš izturas pret citiem, pret ģimeni un pats pret sevi. Attiecības veidojas tad, ja mēs esam patiesi un pacietīgi. Vai ir iespējams būt par labu vadītāju bez jebkādam attiecībām ar pārējiem uzņēmumā? Pavisam noteikti – nē. Jo, ja mums nav nekādu attiecību, tad visticamāk mums ir iespēja, ka ar laiku tās paliks par sliktām. Cilvēki paši izdarīs secinājumus par vadītāju. Un tā viņi mūs nodēvē – par *sausīņiem*, par *ledus karalieni*, par *dzelzs veci*, utt. Un, ja sākumā būs vāji mēģinājumi mums tuvojoties, tad ar laiku neviens vairs to arī pat nemēģinās darīt. Mēs būsīm vieni paši pasaulē kā *Palle*... Ja ar kolēģiem mēs varam atļauties šādas attiecības, tad ar padotajiem tas nav iespējams – ir tikai divas iespējas – vai nu mums attiecības ir labas, vai arī mēs nestrādājam šajā amatā. Vidusceļa nav...

### Darba samaksa

Izlasot šo virsrakstiņu, daudzi no jums atviegloti uzelpoja. Nu, tad beidzot mēs runāsim par galveno vadītāja motivāciju – par naudu... Par vienkāršāko gan, bet ne galveno. Pilnīgi un noteikti. Vadītāja līmenis uzņēmumā ir tas, kur naudai ir daudz mazāka nozīme nekā jebkam citam. Drīzāk būtiski te būtu runāt par citiem apmaksātiem labumiem, kuri vadītājam var būt kā izšķiroši. Piemēram, mašīna dienesta lietošanai – lai nebūtu jāskaita

nobrauktais un jādomā, vai ir izdevīgi strādāt vai nē. Apmaksāta veselības apdrošināšanas polise – lai būtu iemesls aiziet pie ārsta profilakses nolūkos, nevis krīzes situācijā. Lieki te būtu piebilst, ka visi šie LABUMI ir arī izdevīgi uzņēmumam.

Nu re! Tik tālu tikām. Ar higiēnu tā kā būtu viss kārtībā – esam tīri, smuki un smaržojoši, skaistā un sakoptā darba vidē, apmierināti ar mājas dzīvi un tam visam vēl pāri – MĪLĒTI. Ar to tā kā vajadzētu pietikt... vismaz kādam laikam.

Hercbergs tik un tā neliek miera. Pie tā visa varot pierast! Ko tad?

Tad paliek MOTIVĀTORI.

### Darba process

Skaidrība it visur un vienmēr. Skaidrība gan par pienākumiem, gan par atbildībām. Brīvi pieejama informācija par uzņēmumā esošo hierarhiju. Un, protams, par to, kas tad īsti notiek uzņēmumā. Atklāšu noslēpumu! Ja jūs gribat darbinieka ātrāku iekļaušanos darbā, tad paredziet laiku viņa ievadīšanai darbā – ļaujiet viņam pašam iepazīties ar visiem procesiem, un arī paši organizējiet viņu iepazīstināšanu. Tas palīdzēs gan viņiem, gan jums pašiem ātrāk apjaust, vai abas puses ir izdarījušas pareizo izvēli! Pamatoti, vai ne?

### Panākumi darbā un to atzīšana

Mēs ļoti labi zinām, lai panāktu darbinieka pārliecību par saviem spēkiem, viņam ir jāļauj arī kaut kas sasniegt. Sasniegt un tad sasniegt kaut ko citu. Un tā uz priekšu. Bet arī šī īpašība nav visiem vienādi izteikta. Nodarbojoties ar savu padoto slavēšanu par padarīto, reizēm pašam vadītājam rodas jautājums, kāpēc manus panākumus neviens neievēro un vai tiešām neviens nejūt, ka es varētu arī kaut ko sarežģītāku izpildīt... man jau tā viss tik labi izdodas! (lasiet – man jau tā viss ir apnicis!)

Jaunas virsotnes, ko iekarot?!....

### Profesionālā izaugsme

No vienas puses profesionālās kvalifikācijas celšana ir paša vadītāja iniciatīva, jo nevar uzspiest cilvēkam papildināt zināšanas, ja

viņš to nevēlas – tā būs tikai zemē nomesta nauda. Profesionālā izaugsme vadītāja gadījumā var būt saistīta ar viņa specialitāti (ja tāda ir) un ar vadītprasmi. Ne velti pat profesiju klasifikatorā ir reģistrēta profesija „uzņēmuma vadītājs”. Tātad vadītājam var būt divas profesijas, kurās viņam ir ‘jāaug’. Un tikai labs darba devējs investēs savos darbiniekos – īpaši uzmanīgi to darot tieši vidējās un augstākās vadības līmenī. Savukārt, pieļaujot, ka darbinieks pats investē savā izglītībā un sevis pilnveidošanā, darba devējs daudz lielākā mērā riskē vadītāju pazaudēt, nekā to vispār nedarot.

### Izaugsmes iespējas, karjera

Diemžēl vidējā un augstākā līmeņa vadības līmenis ir tas, kuram bieži ir liegts tieši šis motivators, jo vienkārši nav vairs iespējams kaut kur ‘kāpt’. Vadītājs to bieži vien arī pats saprot un nemaz necenšas par to jautāt. Izaugsme var būt tikai horizontāla – piemēram, veidojoties jaunai biznesa vienībai, piemērotākajam vadītājam varam piedāvāt šo vienību arī izveidot, tādējādi kaut uz mirkli ļaujot viņam sajusties pat kā uzņēmuma īpašniekam – biznesa vadītājam.

Bieži uzņēmumu īpašnieki šādā situācijā piedāvā īpaši labam vadītājam iegādāties vai iegūt savā īpašumā uzņēmuma īpašuma daļas. Latvijā šī prakse tiek pielietota salīdzinoši reti, jo mūsu uzņēmēji vēl nav paši pietiekoši uzkrājuši kapitālu.

### Atbildības pakāpe

Šī motivatora trūkumu varēja novērot daudz, salīdzinoši lielos Latvijas uzņēmumos, kur struktūrvienību vadība līdz galam nebija deleģēta. Vadītāji visbiežāk jūtas paši kā darbinieki – visi vainīgi – neviens nav vainīgs. Situācija smieklīga. Jo mulķīgi šādā situācijā prasīt no vadītāja atbildību, kura viņam nekad nav uzticēta. Piemēram, stāstīt, cik svarīgi ir pelnīt pēc iespējas vairāk – ja vadītājs reāli nevar ietekmēt (lasīt – atalgot vai nosodīt) ne procesu, ne rezultātu – viņš ir tāds pats ierindas darbinieks. Bieži tas tiek skaidrots kā konfidencialitāte un komercnoslēpums. Patiesībā tas ir korporatīvās vadības infantilisms. (!) Uzņēmums ir izaudzis – vadība ne. Atvainojiet par salīdzinājumu – bērns ir izaudzis, bet smadzenes nav tikušas līdzī... skumji... Nākotnes izredzes ir vājas...

Hercbergs noteikti tagad var būt mierīgs. Viņa atzinumi lielā mērā attiecas arī uz mūsu dienām un arī uz Latvijas uzņēmumu vadītājiem. Daudzos gadījumos tieši cilvēcīgā attieksme ir pamatā jebkurai apmierinātībai – vai tā būtu sabiedrība, mājas vai darbs... Tātad, ja mēs rūpēsimies par higiēnu un nodrošināsim konkrētajam vidējā vai augstākā līmeņa vadītājam vismaz kādu no viņam būtiskākajiem motivatoriem, viņa lojalitāte un ieguldījums ir GARANTĒTS..... vismaz pagaidām!?



# MANA PROFESIJA COACHER

Ar **Innu Krotovu** sarunājās **Elga Zēģele**.

Psiholoģijas zinātņu maģistre Inna Krotova (Izraēla) viesojās Latvijā un piedalījās konferencē “Kā ieviest WIN/WIN organizācijā?”. I.Krotova ir organizāciju psihologs, diplomēta konsultante biznesa organizēšanā un personāla vadīšanā. Uzņēmumos vada “Menedžmenta”, “Personīgās izaugsmes” un “Efektīvas komunikācijas” mācību kursus. Innai Krotovai ir starptautiska pieredze (ASV, Izraēla, Krievija u.c) darbā ar komercfirmām, kas darbojas finanšu, apdrošināšanas, medicīnas un mazumtirdzniecības jomās, kā arī ar valsts organizācijām, ministrijām un labdarības fondiem. Izglītība: Hebrew University B.A. (Izraēla), Clark University (ASV).

## Kāda ir Jūsu profesija?

Man ir savs konsultāciju uzņēmums. Savu darbību sākām pirms 7 gadiem. Pēc profesijas esmu organizāciju psihologs, un pati strādāju kā biznesa konsultante un personīgais treneris *top* menedžeriem. Nodarbojamies ar konsultācijām un vadības *coaching*, tas ir, vadītājiem paredzētām konsultācijām un treniņu. Tas ir ne tikai treniņš, konsultēšana un atbalsts, bet pasākumu kopums personības pilnveidošanai. Ļoti bieži augstākā līmeņa vadītājs ir viens ar savām problēmām, un viņam ir vajadzīgs tre-

niņš, ko veikt kopā ar personīgo konsultantu. Tas ir svarīgi ne tikai, lai saņemtu atbalstu, bet arī, lai varētu pārbaudīt savas šaubas un dalīties savos pārdzīvojumos. Augstākā līmeņa vadītāji savas grūtības, piemēram, to, cik viņiem ir sarežģīti izlemt kādu jautājumu vai izprast kādu situāciju, parasti nevar parādīt nevienam cilvēkam.

**Cik tas Izraēlā ir populāri, ka augstākā līmeņa vadītājiem ir savs personīgais treneris vai Coacher?**





Inna Krotova

*Coach* – tā sauc šos speciālistus, un kā specialitāte tā parādījās deviņdesmitajos gados. Tā ir pilnīgi atsevišķa konsultāciju joma. Šodien Izraēlā es nepazīstu nevienu augstākā līmeņa vadītāju, kuram nav savs personīgais *Coach*. Viņi ir izpratuši, ka tā ir reāla nepieciešamība, un tas palīdz sasniegt izvirzītos mērķus. Kas tas ir *Coach*?

Tas ir speciālists, kas nāk un uzdod tos jautājumus, no kuriem mēs izvairāmies, kurus ir grūti un nepatīkami gan uzdot sev, gan pašam sev atbildēt uz tiem. Jā, jā, tas nav viegli sev uzdot sāpīgus jautājumus, jo tas ir tāpat kā paskatīties spogulī. Vēl varētu teikt, ka tas ir cilvēks, kas vadītājam treniņu procesā sniedz iespēju sevi organizēt un pārbaudīt. Šādā veidā pie dažādām ļoti svarīgām atklāsmēm var nonākt daudz ātrāk un vienkāršāk, nekā tad, ja vadītājs to mēģinātu darīt kopā ar padotajiem. Jāatceras, ka padotajiem ir katram savas intereses un mērķi. Personīgais treneris ir objektīvs, jo viņš ir neitrālā pozīcijā, jo nepārstāv nevienas puses intereses, bet gan objektīvi skatās uz situāciju.

### **Ja vadītājam ir grūti uzdot sev sāpīgus jautājumus, vai tad viņš nesadusmojas uz savu treneri, kurš neļauj izvēlēties no patiesības?**

Tāpēc jau tā ir profesija. *Coach* prot atrast pareizos tēlus, salīdzinājumus, metaforas un piemērus, lai cilvēks izvēloties izprastu notiekošo un ieraudzītu pareizo ceļu, kā arī izlemtu ko ar šo atklāsmes procesā iegūto informāciju darīt. Trenerim būtu vienkāršāk pateikt, kādas kļūdas ir pieļautas, vai arī – tas ir nepareizi un slikti darīts, bet tādā gadījumā cilvēks tam nenoticētu, jo nebūtu tam gatavs. Viņš tiešām sadusmotos un noslēgtos no tik tiešas un skarbas kritikas vai patiesības. Tādos gadījumos mēs kā bruņurupuči ieraujamies čaulā, jo tāda ir visu cilvēku dabiska

reakcija. *Coach* ir tas, kurš iet blakus un neuzkrītoši atbalsta. Ir ļoti daudz neprofesionālu, kuri tikai uzdodas par *Coach*. Viņi apmeklē kaut kādus kursus vai neilgu apmācību un jau pēc pusgada paziņo, ka ir gatavi strādāt par personīgajiem treneriem. Nē, tā nenotiek. Jābūt ļoti plašām un dziļām zināšanām, pieredzei un izpratnei gan psiholoģijā, gan biznesa vadībā. Šim cilvēkam ir jābūt ļoti zinošam, lai saredzētu sāpīgos punktus un panāktu, ka vadītājs arī to ierauga, bet pēc tam reaģē un sāk strādāt ar sevi. Katrs cilvēks ir savādāks, un trenerim ir jāatrod tas individuālais veids, kā ar viņu strādāt, jo, atkārtotju vēlreiz – šis process nav patīkams. Efektīva sadarbība ir tikai tad, ja starp viņiem ir uzticēšanās un saprašanās.

### **Katrs vadītājs ir spēcīga personība un treneris arī, ko darīt gadījumā, ja izrādās, kā viņi nespēj sadarboties?**

Tas ir ļoti svarīgi, lai šie cilvēki patiktu viens otram un starp viņiem veidotos uzticēšanās. Tas notiek jau pirmajā tikšanās reizē, kad ir skaidrs intuīcijas līmenī, vai šis treneris man der vai nē. Ir tāds teiciens – “Pirmajam iespaidam otras iespējas nav”. Jebkurš process sākas ar pirmo iespaidu. Nevajadzētu vadīties no loģiskiem apsvērumiem, ja nebūs vajadzīgā kontakta, tad agri vai vēlu sāksies tiešas vai netiešas nesaskaņas, un tas vairs nav produktīvs darbs. Lielā mērā trenera profesionalitāti nosaka tas, kā viņš spēj apgriezt lietas otrādi un parādīt problēmas, bet nevis noglaudīt vadītāja galvu. Mani kā *Coach* vai treneri nav jāmīl, mani ir jāciena un jāpieņem. Protams, pirmajam iespaidam seko darba periods un trenerim ir jāpierāda savs profesionālisms ar pareizām darba metodēm. Vadītājam vispirms ir jāsaprot, kādi ir viņa mērķi, ko viņš vēlas sasniegt un tikai pēc tam jāmeklē savs personīgais *Coach*.

## Latvijā personīgo treneru laiks tā īsti vēl nav pienācis, jo vadītāju, kuriem tādi ir, nav daudz. Pastāstiet, lūdzu, cik biežas ir tiekšanās reizes un cik tās ir garas, cik ilgs ir šādas sadarbības periods?

Tas, protams, ir atkarīgs no pastāvošo problēmu daudzuma. Sākumā treneris izpēta situāciju, kas notiek. Pirmās 3 tikšanās reizes ir veltītas tikai tam. Dažreiz, ja ir nepieciešams, notiek sarunas ar darbiniekiem. Pēc tam treneris sastāda darba programmu. Par turpmāko darba grafiku vienojamies, bet parasti tiekamies 2 stundas vienreiz nedēļā vai 3 stundas, tiekoties reizi divās nedēļās. Tā ir viena noteikta diena un konkrēts laiks, kas nemainās. Vislabāk ir tikties katru nedēļu, jo vadītājam ir jāpārbauda praksē tās lietas, ar kurām strādājam.

Nereti šīm konsultācijām ķēdītē seko citas, kur tiek strādāts ar darbiniekiem vai arī turpinām darbu ar pašu vadītāju, bet jau risinot ļoti konkrētas lietas.

Ja ir viena problēma, tad var tikties 10 reizes. Šajā gadījumā aptuveni septītajā tikšanās reizē sākam skatīties, kādi ir rezultāti. Gadās, ka treniņu process ir jāpagarina. Ir cilvēki, ar kuriem strādāju vairākus gadus. Tas atkarīgs no uzstādījuma.

Pēdējais uzņēmums, kurā strādāju, pusgada laikā palielināja peļņu trīs reizes. Tas izdevās pateicoties tam, ka treniņu procesā tika sakārtota komunikācija starp vadību un darbiniekiem. Tagad turpinām tikties reizi mēnesī, lai uzturētu sasniegto.

Latvija attīstās ļoti strauji, un es domāju, ka arī šeit šī pieeja drīz kļūs populāra.

## Latvijā šo profesiju pagaidām nav iespējams apgūt. Kā cilvēks par *Coach* kļūst Izraēlā?

Izraēlā to apgūst kā profesiju augstskolā. Tas ir augstskolas diploms un nevis kaut kādu kursu sertifikāts. Piemēram, es pēc maģistratūras beigšanas organizāciju psiholoģijā turpināju mācīties vēl divus gadus, specializējoties *Coaching* un man ir augstskolas izsniegts sertifikāts.

## Kā vadītājs var saprast, vai treneris ir pietiekami profesionāls?

Vispirms jāzina mērķis un jānoskaidro, vai jāstrādā ar vadītāju vai darbiniekiem. Par profesionalitāti var spriest pēc tā, kā treneris uzstāda mērķus, kāda ir viņa sastādītā darba programma. Noslēgumā jāskatās, kādi ir sasniegtie rezultāti, kā programma ir realizēta. Tikšanās reizes nedrīkst pārvērsties plāpāšanā par dzīvi.

## Vai treneris var palīdzēt vadītājam motivēt savus darbiniekus?

Jā, pilnīgi noteikti. Ir vairāki veidi, kā to darīt. Vispirms treniņa laikā jānoskaidro – ko man kā vadītājam nozīmē “motivēts darbinieks”. Vadītājs bieži saka – tas darbinieks ir pilnīgi bez iniciatīvas. Tad mēs sākam ar to, ka viņam ir jāsaprot, ka iniciatīva viņam – vadītājam nozīmē kaut ko citu un darbinieku izpratnē tas ir kaut kas pavisam cits. Man bieži ir nācies trenēt vadītājus iemācīties pateikt, ka viņi sagaida no darbiniekiem ne tikai

konkrētus kvantitatīvus darba rezultātus, bet arī noteikta veida rīcību un uzvedību. Vadītājiem ir jāiemācās ar darbiniekiem runāt saprotami un atklāti, un pateikt, ko no viņiem sagaida. Lai darbiniekiem tas ir pilnīgi skaidrs. Tāpēc ir svarīgi reizi pusgadā vai gadā veikt pārrunas ar katru darbinieku. Tas nepieciešams, lai veidotos atgriezeniskā saikne. Ja tas tiek izdarīts pareizi, darbinieki tiek ļoti lielā mērā motivēti. Tad trenējamies redzēt un plānot savu darbinieku izaugsmi. Tas nav tikai atalgojums, bet karjera un iespēja realizēt savas spējas un zināšanas. Vadītājam jābūt gatavam, lai darbinieki justos labi, un tas nav viegli atrast jaunus risinājumus un veidus, lai to īstenotu.

Sniegt atgriezenisko saikni arī nemaz nav viegli, tas ir pat ļoti grūti. Jāatzīst, ka formālas gadskārtējās pārrunas, kas notiek kādas kvalitātes sistēmas ietvaros, nereti ir pilnīgi neefektīvas. Vadītāja jautājumi ir formāli, bet darbinieks atbild sociāli vēlamī. Treneris nodarbībās palīdz saprast īsto jēgu un labumu, ko sniedz šī saruna. Iemāca uzdot lietderīgus jautājumus.

Šīs sarunas ir jātrenē, jo vadītājiem parasti ir teorētiskās zināšanas, bet trūkst prasmes, kā to darīt. Mediķiem, celtniekiem, kas strādā vadošos amatos, nav zināšanu menedžmentā, bet viņi vada savas nozares uzņēmumus. Menedžments ir otra profesija, kas viņiem jāapgūst un viens no veidiem, kā to darīt, ir ar personīgā trenera palīdzību.

## Kāds ir treniņu process?

Piemēram, darbinieks regulāri nokavē darbu. Vadītājs saka: “Man apnīcis, ka tu nokavē! Es to vairs necietīšu! Tu esi tik bezatbildīgs!” Šāda saruna ir pilnīgi neefektīva. Kāpēc? Tāpēc, ka cilvēks noslēdzas un sāk attaisnoties. Bet vadītājs varētu teikt: “Tajā un tajā datumā tu atnāci uz darbu tikos un tikos, bet tajā – tikos. Tas tā nevar turpināties, jo traucē darbam. Saki, lūdzu, kā mēs to atrisināsim?” līdz ar to atbildība pāriet uz darbinieku, jo vadītājs viņu nevaino, vienkārši konstatē faktu un jautā, kā risināt. Tas ir efektīvi.

Treniņu procesā vadītājs pilda testus, tiek izspēlētas lomu spēles, organizējam prāta vētras. Es kā konsultants eju līdz uz sanāksmēm un vēroju dažādas darba situācijas, lai saprastu, kāda ir vadītāja rīcība. Piemēram, vai viņš sanāksmē dod iespēju visiem izteikties, cik lielā mērā viņš uzklauša darbinieku viedokli, vai darbinieki izsakās, ja nē, tad kāpēc?

Gadās, ka, attīstot vadītāja personību, jātiekas arī ar darbiniekiem, lai rastu izskaidrojumu viņa rīcībai. To nolemjam kopā, un vadītājs dod man atļauju to darīt. Bez viņa ziņas nekas nenotiek. Viņam ir jābūt gatavam iet vienā solī ar mani, kamēr tā nav, treniņos ieguldītais darbs nenesīs rezultātus.

Treniņu procesā es neļauju vadītājam aizbēgt no patiesības un problēmas risinājuma meklējuma. Tas ir tā it kā vilkt viņu atpakaļ rāmī. Svarīgi ir pārzināt dažādas metodes un iedot vadītājam tos instrumentus, kas viņam vajadzīgi konkrētajā sfērā. Vadīt polikliniku ir citādi nekā vadīt banku vai rūpnīcu. Atkarībā no nozares jāizvēlas citi darba instrumenti.



Treniņu procesā es neļauju vadītājam aizbēgt no patiesības un problēmas risinājuma meklējuma. Tas ir tā, it kā vilkt viņu atpakaļ rāmī.



# ATĻAUJAS MĀRKETINGS

Rakstu pēc **Seta Godina** grāmatas "Atļaujas mārketingu" 6 nodaļas sagatavoja **Elga Zēģele**

Gandrīz deviņdesmit gadus izplatītāji izmanto tikai vienu reklamēšanas veidu, ko es saucu par PĀRTRAUKŠANAS MĀRKETINGU, jo tas pārtrauc cilvēka darbību un liek pievērsties reklāmai.

Jauns un inovatīvs veidiem, kā palielināt tirgus daļu un peļņu, ir ATĻAUJAS MĀRKETINGS, kas būtiski atšķiras ar domāšanas veidu un jaunu pieeju reklāmai un klientiem.

Cerībā uz peļņu patērētājs tiek appludināts ar informāciju. ASV ir aprēķināts, ka patērētāju vidēji gadā uzrunā apmēram viens miljons mārketinga vēstījumu, bet dienā to skaits ir 3000. Tas liekas neticami daudz, bet, ja padomā, tad vienā lielveikalā viens jums jāsastopas ar aptuveni 10 000 ziņojumu.

Reklamēšanu var definēt kā zinātni, kura masu medijos izvieto ziņu, kas pārtrauc cilvēku, un tās mērķis ir panākt no viņa vēlamo darbību. Ja cilvēks netiek pārtraukts, tad nav nekādas garantijas, ka sekos darbība un tādā gadījumā reklāma cieš fiasko.

Lasot preses izdevumus, klausoties radio vai skatoties TV, mēs negribam reklāmām pievērst uzmanību, jo ne jau to mēs vēlējamies, kad pievērsāmies medijam. Mums ir pārāk daudz darāmā un pārāk maz laika. Katru dienu vairāk nekā četras stundas mēs esam pakļauti medijiem, tādēļ arvien vairāk ilgojamies pēc miera un klusuma. Reklamdevēji un mediju plānotāji uz šo problēmu ir reaģējuši ļoti neadekvātā veidā – tā vietā, lai tiktu galā ar troksni un mēģinātu atjaunot Pārtraukšanas mārketinga pavājināto efektivitāti, viņi mūs pārtrauc vēl vairāk. Pēdējos trīsdesmit gados uzņēmēji ievērojami ir palielinājuši reklāmai atvēlētās summas. Paaugstināts ir arī pašu reklāmu trokšņa līmenis, izmantojot dažādus tehniskus spriedzes palielināšanas

paņēmienus. Cītīgi tiek meklēti dažādi agresīvi un skaļi veidi, kā pārtraukt mūsu ikdienu.

Notiek tāpat kā ar vides piesārņošanu – tā kā šī problēma nevienam „nepieder”, neviens arī nopietni nepieņirādā, lai to atrisinātu.

Zemākajā līmenī, nulles punktā – vietā, kur savu darbību uzsāk ikviens pārdevējs, kas izmanto Pārtraukšanas mārketingu, ir “nelūgta reklāma”, jo netiek saņemta nekāda veida atļauja.

Labi, ka par reklāmas izplatīšanu ir jāmaksā, pretējā gadījumā mēs noslīktu reklāmās. Man ir skaidrs, ka vissvarīgākā atļaujas trīsvienības – gaidīts, personisks un nozīmīgs – daļa ir “gaidīts”. Bet nelūgtā reklāma nav tikai negaidīta, bet tā izraisa nepatiku. Dialoga mārketinga izplatītājs darbojas, lai pārorientētos no “atrast pēc iespējas vairāk jaunu klientu” pieejas uz citu veidu – “gūt maksimālo vērtību no katra klienta”.

Savukārt, Atļaujas mārketingu pārstāvošs izplatītājs darbojas tā, lai pārorientētos no pieejas – “atrast pēc iespējas vairāk potenciālo klientu” uz – “pārvērst maksimāli daudz potenciālo klientu par klientiem”. Saņemis atļauju, viņš to mērķtiecīgi izmanto visā savā turpmākajā darbībā. Katra nākamā darbības posma vienīgais mērķis ir paplašināt atļaujas apjomu.





Vispirms var izmantot sludinājumu sīkā drukā, kas orientēts uz atļaujas saņemšanu, bet nevis tūlītēju pirkuma izdarīšanu, lai varētu saņemt daudz lielāku atdevi par to pašu naudu. Piemēram, respondentu skaita rādītāji bezmaksas paraudziņu sūtījumiem, konkrētu produktu programmām, vai jubilāru klubiem varētu būt piecas vai desmit reizes lielāki nekā reklāmai, kas tieši aicina pirkt. Šeit arī slēpjas Pārtraukšanas mārketinga un Atļaujas mārketinga būtiska atšķirība.

Atļaujas mārketinga procesa nākamais posms pēc tam, kad cilvēks ar nelielu sludinājuma palīdzību tiek pārtraukts, ir piedāvājums un lūgums brīvprātīgi iesaistīties.

Piemēram, cilvēks kļūst par atlaižu kartes īpašnieku, jo brīvprātīgi atstāj savus pases datus un līdz ar to viņš kļūst par „jubilāru kluba biedru.”

\* jubilāru klubi – iestājoties klubā, cilvēks savā dzimšanas dienā kādas preces/pakalpojumus var saņemt par brīvu vai ar atlaidi, pretim dodot atļauju turpmāk saņemt mārketinga piedāvājumu.

## Jums kā makšķerniekiem “jāizliek ēsma”

Lai jūsu nosūtītie mārketinga vēstījumi būtu nozīmīgi un personiski, jums nepieciešami klienta dati. Atļaujas mārketinga izplatītāji atklāti izstāsta klientiem par saviem mērķiem, ko viņi darīs ar iegūto informāciju un kādu labumu saņems cilvēks, ja viņš to sniegs.

Dažkārt interneta mājas lapā apmeklētājiem lūdz norādīt tālruna numuru. Bet kāds cilvēkam no tā labums? Ja nebūs norādīts konkrēts iemesls, kādēļ paklausīt, ja nebūs balvas vai kāda cita labuma, klients atteiksies to darīt. Balvai, ko jūs piedāvājat potenciālajam klientam, jābūt acīmredzamai un vienkāršai. Tāpat kā makšķerniekiem jums jāizliek ēsma. Pēc tam, kad esat pārtraucis cilvēku, iesaistījis viņu šajā darījumā un apmainījis ar datiem, jums viņš jāizglīto – jo mērķtiecīgi jāizmanto iegūtā atļauja.

Ja jūs atrodaties informatīvajā vidē, kuras, bieža izmantošana ir lēta, piemēram, tīmeklī, tad nesteidzieties. Veidojiet uzticību, izmantojot biežumu. Pacietīgi stāstiet savu stāstāmo katram cilvēkam, kas vēlas piedalīties šajā informācijas apmaiņā.

Esiet personisks! Esiet nozīmīgs! Esiet konkrēts! Tā jūs vienmēr būsi gaidīts ar prieku. Nepārsteidzot klientu, pakāpeniski paaugstiniet atļaujas apjomu, ko vēlaties saņemt!

Tad, pastāvīgi palielinot potenciālajam klientam, piedāvāto balvu nozīmību, jūs varat cīnīties ar pagurumu un kompresiju, jo pastāv tendence, balvām atkārtoties, kļūst mazāk efektīvām, bet jums ir jāuztur klienta interese. Turpinot dialogu, jūs varat cilvēku izglītot, līdz svešinieks kļūst par paziņu, un tad paziņa – par klientu.

## Lai klients “paceltu roku”, nepieciešama plānošana un kapitāls

Reklāmas autors var kļūt pazīstams ar vienu labu reklāmu, jo cilvēku pārtraukšana un uzmanības piesaiste ir mārketinga valdzinošā puse. Visai bieži vienas minūtes reklāmklipā tiek iegul-

dīti miljoni dolāru. Pārtraukšanas mārketinga, reklamējot produktu, tiek atbalstīts ar milzīgiem mediju budžetiem. Tie mēdz būt tik lieli, ka produkta izgudrošanas vai pat ražošanas izmaksas salīdzinājumā izskatās smieklīgi mazas. Laiks un nauda tiek novirzīti mērķim pārtraukt cilvēkus.

Jāatzīst, ka arī Atļaujas mārketinga atbalstītāji nevar ignorēt pārtraukšanas posmu, jo tas ir pirmais ceļš pie klienta. Visos gadījumos jāreķinās ar izmaksām, kas ir nepieciešamas, lai nodrošinātu to, ka svešinieki “paceļ roku”. Tomēr šajā gadījumā iespējams efektīvi izmantot šīs pārtraukšanas izmaksas, panākot vairākas interaktīvas saskarsmes – efektīvi izmantojot vienu pārtraukšanu ļoti daudzām komunikācijām. Pārtraukšanas mārketinga izplatītājam jāatpelnā visas reklāmas izmaksas uzreiz pēc vienas demonstrēšanas reizes. Tātad, ja viena cilvēka uzmanības piesaiste reklāmai izmaksā 2 dolārus, tā atmaksājas tikai tad, ja caurmērā dod vairāk nekā 2 dolārus jaunu ieņēmumu no klienta par vienu demonstrēšanas reizi. Ja rezultāts ir vienāds vai lielāks par šīm izmaksām, tad nešaubi var turpināt rādīt konkrēto reklāmu.

Ja viena un tā pati reklāma tiek rādīta vairākas reizes, summa, kas jāatpelnā, ievērojami palielinās. Izplatītājam jācer, ka pēc reklāmas demonstrēšanas, kas potenciālajam klientam tiek rādīta 3 reizes, izdosies saņemt no klienta ieņēmumus 6 dolāru apjomā. Ja trešajā reizē reklāma nedod pietiekamus rezultātus, lai attaisnotu demonstrēšanas izdevumus, to neatmaksājas rādīt.

Tā kā on-line atļaujas programmā atkārtošana ir bez maksas un daudz efektīvāka nekā tradicionālā vidē, izplatītājs var sasniegt augošus pārdošanas rezultātus, nerodoties atbilstošam izmaksu pieaugumam. Citiem vārdiem sakot, ja sākotnējā “ceļa nodeva” ir samaksāta, pārējais brauciens ir par brīvu. Līdz ar to, ja viens pārtraukšanas brīdis, kas izmaksāja 2 dolārus, spēj pārvērsties piecās individuālās saskarsmēs, izplatītājs kā prēmiju iegūst četras papildu iespējas atpelnīt šos 2 dolārus.

## Atļauja kā resurss

Kad esat nopelnījuši un saņēmuši atļauju, to jāsaģlabā un jācenšas paplašināt. Lai izprastu atļaujas vērtību un nozīmi, ir svarīgi atcerēties, ka:

- atļauju nevar nodot citam
- atļauja ir savtīga
- atļauja ir process, nevis moments
- atļauju var anulēt jebkurā brīdī.

## Atļauju nevar nodot citam

Kā uz tikšanos nedrīkst savā vietā sūtīt kādu citu, tāpat ir arī ar atļauju. Cilvēki, kas mārketinga aktivitātēm izmanto tiešo mārketingu, būs sašutuši, to lasot, jo viņiem šķiet pieņemami, ka dati tiek iznomāti, pārdoti vai citā veidā nodoti izmantošanai citiem. ASV ir iespējams nopirkt jebkāda veida datus. Piemēram, jūs varat iegādāties visu to Ņujorkā dzīvojošu sieviešu vārdus un adreses, kuras ir saņēmušas ieroču atļauju. Šis datu bāzes ir pietiekami apjomīgas un datus var filtrēt uzzinot, kurām no viņām bērni mācās privātskolā utml.

Tomēr gribu atzīmēt, ka visinteresantākie un vispārsteidzošākie dati nāk no lielveikaliem. Ja jums ir kāda lielveikala bonusa karte, tad esiet droši, ka viņi zina, ko jūs ēdat un cik bieži un cik daudz. Tāpat viņi zina, kādas kosmētikas un higiēnas preces lietojat un kādus žurnālus lasāt, un, protams, daudz ko citu, par ko stāsta jūsu iepirkšanas paradumi.

Atļaujas mārketingš ir pret slepeno datu šķirošanu un analizēšanu, kā arī izmantošanu. Kādēļ? Tas patērētājus pārsteidz nesagatavotus. Turklāt pārsteidzot mēs cilvēkus nobaidām. Pētījumā vairāk nekā 80% aptaujāto cilvēku norādīja, ka viņi baidās no tā, ka tiek vākti dati par viņiem. Tieši šī iemesla dēļ daudzi cilvēki neiepērkas Internetā. Ja kādam datu bāzes nodošana vai pārdošana šķiet nevainīga, tad viņš nesaprot svarīgāko – atļauju

viena jaunizveidota tīkla vērtība stipri tuvinās nullei.

Vēlme iegūt šī brīža vismodernāko tehnoloģiju nav piemērota mārketinga stratēģija, lai virzītu produktus tirgū. Iespēja, ka oriģinālais *on-line* risinājums būs īstais, veiksmi nesošais faktors, līdzinās nullei. No tā nav nekāda labuma, ja cilvēki apmeklē mājas lapu tikai tādēļ, ka tajā ir kādas interesants, radošs risinājums. Pirms vairākiem gadiem vispopulārākā vieta Internetā bija *Ben&Jerry's* mājas lapa. Kādēļ? Tādēļ ka, uzklikšķinot uz govīm, tā māva! Protams, ka pēc nedēļas tas vairs nebija nekāds jaunums, un sērfošana apmeklēja citas mājas lapas. Pārdošanas ziņā šim uzņēmumam nemainījās nekas.

Izplatoties jaunām tehnoloģijām un jaunām metodēm, kļūst arvien grūtāk piesaistīt cilvēku uzmanību. Piemēram, firmas

## Atcerieties, ka cilvēkiem ļoti maz rūp jūsu uzņēmums, jūsu produkti, jūsu karjera un ģimene!

nevar pārdot! Atdota atļauja vairs nav atļauja! Tas ir aizliegums! Mērķtiecīgi izmantota atļauja ar laiku kļūst par paplašinātu atļauju, bet izīrēta atļauja ir zaudēta atļauja.

### Viss, ko jūs zināt par mārketingu tīmeklī, ir nepareizi

Tādam Interneta redzējumam, ka Tīmeklī iespējams ienesīgi reklamēt jūsu uzņēmumu tieši tikpat veiksmīgi kā raidošajos medijos, gribu dot pamatīgu triecienu, jo tas rada miljoniem lielus zaudējumus *on-line* biznesā. Vēl jaunāk, šo zaudējumu rezultātā daudzi preču izplatītāji kļūst pesimistiski attiecībā uz Internetu kā mārketinga līdzekli. Internets nav miljoniem kanālu visums, ko var piebāzt ar superīgiem, jauniem raidījumiem un stāstiem par personībām un filmām pēc pieprasījuma. Katru reizi, kad parādās jauns medijs, visiem šķiet, ka tas būs līdzīgs TV. Kādēļ tāda tieksme līdzināties? Tam ir divi ļoti loģiski iemesli. Pirmkārt, ikviens Amerikā tic, ka ir piedzimis ar divām neatsavināmām tiesībām: tikt ievēlētam par ASV prezidentu un kļūt par kādas lielas Holivudas filmas režisoru. Būt par prezidentu vairs nav interesanti, tagad visi grib darboties šovbiznesā.

Taču šovbizness ir brutāls bizness, kur tikai maza sauiņa nedrošu cilvēku bauda prieku un slavu. To var nosaukt par vidusskolu ar naudu.

Otrs iemesls – Federālā sakaru komiteja (FCC) un kabeļtelevīzija vienmēr nežēlīgi ierobežo kanālu skaitu, kas pieejams TV producentiem. Šodien ASV ir tikai 10 lielas spēlētāji, kas piedāvā tikai 30 kanālus.

Amerikas biznesa vidē darbojas daudz vadītāju, kuri tā vien vēlas sākt veidot raidījumu programmu tīklā. Viņi redz, cik lielā mērā televīzija ietekmē cilvēka dzīvi un saskata peļņu, ko tā nes. Ideja par piecsmi vai piecu miljonu kanālu visumu ir neticami vilinoša daudzām lielajām mediju kompānijām. Tās redz, ka tīkla izveidošanas izmaksas straujā tempā krītas. Bet tās aizmirst apsvērt faktu, ka tad, ja kanālu skaits kļūst neparedzēti liels, vēl

*Jennicam* sensacionālā mājas lapa, kur seksa ainiņu fani var slepus vērot kādu divdesmitgadīgu meiteni savā guļamistabā – strādājot... Kādu brīdi šī bija trešā vislabāk apmeklētā mājas lapa tīmeklī, bet pārdošanas intensitāte nemainījās. Gandrīz maniakāla tieksme veidot dārgas un žilbinošas mājas lapas, lai piedāvātu savus produktus, tika uzkurināta, pateicoties pārdevēju nedrošībai. Tas šķiet varens veids, kā par relatīvi zemu maksu (ASV, tas ir 100 000 līdz 1 miljonu dolāru gadā) parādīties vismodernāko tehnoloģiju lietotāju priekšpulkā. Valdes priekšsēdētājs var gudri parunāt valdes sēdē par iniciatīvām saistībā ar jaunajām tehnoloģijām, bet pārdošanas daļas darbinieki var atviegloti atvilkt elpu un izvairīties no kārtējās fokusa grupas organizēšanas, kurā jādiskutē par uzņēmuma jaunāko mārketinga priekšlikumu paketi.

Diemžēl bez tā, ka tiek tērēts laiks, nauda un enerģija, notiek novirzīšanās no īstā mērķa, tas ir, no Tīmekļa patiesajām priekšrocībām. Un jaunākais ir tas, ka, vienreiz apdedzinājušās, lielās kompānijas atteiksies no Tīmekļa. To vietā noteikti nāks mazu uzņēmumu jaunā paaudze, kas būs pietiekami drosmīga, lai izmantotu šo mediju tā, kā pienākas.

Preču un pakalpojumu izplatītājiem, sākot aktivitātes Tīmeklī, ir jāveic analīze. Lūk, jautājumi, uz kuriem jāatbild, lai izveidotu loģisku stratēģiju darbībai Tīmeklī:

1. Ko mēs cenšamies sasniegt, veidojot aktivitātes Tīmeklī?
2. Vai un kā to varēs izmērīt?
3. Cik maksās viena apmeklētāja vienreizēja "ievilināšana" mūsu mājas lapā?
4. Kādas ir nepieciešamās izmaksas, lai panāktu, ka šis apmeklētājs atgriežas?
5. Ja tā lieta iet, vai mēs to varēsim paplašināt un kā?

### Atļauja ir savtīga

Cilvēkus, kuru dati atrodami nopirktā sarakstā vai datu bāzē, varam uzrunāt neatkarīgi no tā, vai viņi to vēlas vai ne. Tā tas parasti arī notiek, un no Varbūtības teorijas izriet, ka agrāk vai vēlāk pirkumam ir jānotiek.

Atšķirīga pieeja ir Atļaujas mārketingā, jo visu kontrolē pircējs, nevis pārdevējs. Atcerieties, ka cilvēkiem ļoti maz rūp jūsu uzņēmums, jūsu produkti, jūsu karjera un ģimene! Viņi vēlas tērēt laiku, lai uzzinātu, kā jūs varat palīdzēt atrisināt viņu problēmas.

Atļaujas mārketinga būtība ir dot iemeslu svešiniekiem pievērst uzmanību, turpretim Pārtraukšanas mārketinga pārstāvji cilvēkus tur gūstā. Reizēm viņi pielieto izklaides elementus, bet dažreiz informāciju. Viņu galvenais mērķis ir TV un radio programmās izmantot "komerciālo starpbrīdi", lai cilvēku zemāpziņā *ieborētu* kādu vēstījumu. Vai kādreiz esat ar ilgošanos gaidījis kāda tīrīšanas līdzekļa reklāmu? Domāju, ka nē. Atļaujas mārketingš darbojas tieši pretēji – jums jāatrod iemesls, lai potenciālais klients pievērstu uzmanību. Jums jāpiedāvā acīmredzama un nepārprotama balva – informācija, izglītošana, izklaide vai pat vienkārši skaidra nauda, lai klienti uzklautu jūsu ziņu.

Nelūgta reklāma līdzinās sīkai zādzībai veikalā. Saņēmējam tas maksā dažas sekundes, lai atvērtu un izdzēstu nelūgto pastu, tādējādi tas ir kā nozagt mazu daļiņu no ļoti lielas vērtības – Laika.

Mūsdienu informācijas plūdos ļaudis ir kļuvuši savtīgi. Viseigoistiskāk viņi uztver savu laiku un uzmanību. Bez patiešām pamatota iemesla jūs nedabūsit nenieka no šiem cilvēku visvērtīgākajiem resursiem. Piekritu viedoklim, ka pat visliktākā no reklāmām, pārtraucot cilvēka uzmanību pietiekami bieži, dod kaut kādus rezultātus. Atļaujas izplatītāji rīkojas tā, lai ikviens kontakts ar klientu neiedragātu viņa vēlmi taupīt uzmanību un laiku. "Kas man pa to būs?" – jautājums, uz kuru izplatītājam jāatbild pircēja vietā un jebkurā no sadarbības posmiem.

### Atļauja ir process, nevis moments

Pārtraukšanas mārketingš ir momenta pasākums. Visu izsaka iedarbība, un jāatzīst, ka vislabākie šī amata pratēji ir īsti ietekmēšanas virtuozu. Taču Atļaujas mārketingš ir process vai dialogs. Dialogs, ka līdzinās iekšanai uz satikšanos. Ja rīkojaties pareizi, attiecības uzplaukst. Vēlos norādīt, ka interaktīvais process var būt ļoti dziļš un iespējams piedāvāt daudz dažādu bezmaksas pakalpojumu.

### Atļauju var anulēt jebkurā brīdī

Tradicionālajā mārketingā klients atrodas tā gūstā – izplatītājs

var sūtīt reklāmas tik bieži, cik var to atļauties. Atļaujas mārketingā lomas ir mainītas. Patērētāji var anulēt atļauju jebkurā brīdī. Zinot, ka beigas var pienākt jau nākamajā brīdī, izplatītājs cenšas vairāk, jo katrai saskarsmei jābūt veidotai tā, lai tā nebūtu pēdējā.

Vislabākais piemērs ir Šeherezāda – atjautīgas sievietes tēls no grāmatas "Tūksts un vienas nakts pasakas", kas veiksmīgi pielietoja šo metodi – nevienu vakaru pasaku nepabeidzot un atstājot intrigu.

### Populārākie mīti par mārketingu Timeklī

#### 1. mīts – apmeklētāju plūsma ir vislabākais veids, kā izmērīt mājas lapas efektivitāti

Hits (no angļu valodas *piesitiens*) – tas ir viens ienācējs jūsu mājaslapā. Vienkāršākais veids, kā izmērīt apmeklētāju plūsmu, ir skaitīt hitus. Bet nav mēraparāta un skalas, kas izteiktu hitus pārdošanas apjomā un tirgus daļā, vai tēla veidošanā. Satiksme uz jūsu mājas lapu maksā laiku un naudu, bet naudu jātērē tikpat prātīgi kā citos mārketinga izmaksu gadījumos. Tas, ka tiek apmeklēta jūsu mājas lapa, nenozīmē, ka tiks veikts pirkums.

#### 2. mīts – ja mājas lapai ir lielisks saturs, cilvēki atgriezīsies vēl un vēl

Iedomājaties, ka jūs izstāstāt cilvēkam joku un tad uzaicināt viņu rīt atnākt paklausīties to pašu vēlēiz. Īpaši daudz neatnāks! Lai izveidotu peļņu nesoša satura lapu, jāpiedāvā jaunumi vai individuāla informācija, kas ir dārgi. Vēlme radīt kaut ko jaunu un interesantu ir pārņemusi daudzus. Ar biznesu saistīta svaiga un stilīga satura informācijas krājuma izveide izmaksā dārgi. Zinot, ka eksistē vairāk kā 2 miljoni komerciālo mājas lapu, diez vai cilvēki ne no šā un ne no tā izvēlēties jūsu.

Atcerieties, cilvēki neatgriezīsies, ja vien jūs to viņiem neatgādināsi! Tradicionālā mājas lapa ir kā *on-line* žurnāls bez regulāriem abonementiem, bez piegādes mājās, bez iespējas panākt, lai cilvēki atgrieztos. Paļaušanās uz vienu nejaušu anonīmu vizīti ir drošs ceļš uz izgāšanos.

#### 3. mīts – meklētājdzinēji ir atslēga satiksmei uz jūsu mājas lapu

Visvairāk internetā meklētie simts vārdi ir pārāk rupji un pornogrāfiski, lai tos minētu grāmatā. Pārējiem programma parasti atrod tūkstošiem vai pat desmit tūkstošiem atbilstošu variantu

pēc mājas lapu nosaukumiem. Apbrīnojamā kārtā 50% no visiem meklējumiem beidzas neveiksmīgi. Cilvēki izmanto meklētājdzinējus, bet katra mājas lapa ir mazmazītiņa adatiņa lielajā siena kaudzē.

#### 4. mīts – lai būtu topā, vajadzīgās programmas ir *Java* un *Shockwave* vai citas jaunākās tehnoloģijas

Kas ir svarīgāk – tas, kas dod rezultātu, vai tas, kas ir jauns? Liekā daļa patērētāju vēlas tehnoloģiju meistarību, nevis jaunākos sasniegumus. Pamēģiniet *Yahoo!* Vai *GameBoy*. Tās ir vecas tehnoloģijas, kas pārdod un pārdod. *Yahoo!* piedāvā vismazāk jaudīgo meklēšanu no visiem meklētājdzinējiem, taču sniedz vieglu, ātru un vienkāršu risinājumu.

Pēc *Gallup* institūta aptaujas vairāk nekā 85% cilvēku, kas darbojas *on-line* režīmā, uzskata sevi par gudrākiem nekā vidusmēra cilvēks. Tomēr arī šie pārizglītotie nereti jūtas bezspēcīgi, kad pieslēdzas *on-line* režīmam – te viņiem nav pareizais *plug-in*, te viņi nav ielādējuši īsto *failu*, te viņu *modems* ir par lēnu. Ja kaut kādā veidā jūsu mājas lapa viņiem tiks justies kā idiotiem, tad tā izgāzīsies.

#### 5. mīts – Tīmeklis ir kā TV

Nē, tas ir ļoti slikts TV aizstājējs. Bills Geits ieguldījis vairāk kā pusmiljonu dolāru, mēģinot izveidot Tīmekli programmu, kas nodrošinātu atkārtotu satiksmi. Pilnīgi visi viņa centieni radīt TV filmu ir izgājuši. Iespējams, ka kādu dienu Tīmeklis un TV apvienosies, kad mājās būs pieejamas optiskās šķiedras un jaudīgi kabeļu tīkli. Bet, kad tas notiks, neceriet uz bezmaksas programmu veidošanas eksploziju. Kamēr pārraides jaudas nav lielas, tikmēr Tīmekli ir neiespējami izveidot televīzijai līdzīga satura biznesu, kas varētu atmaksāties.

#### 6. mīts – Internetā sērfo daudz ļaužu

Patiesībā ļoti aktīvi pa Internetu sērfo diezgan maz cilvēku. Vieni no agresīvākajiem sērfotājiem ir žurnālisti, bet viņiem ir svarīga novitāte.

#### 7. mīts – ja neeksperimentēsiet tagad, vēlāk būsiet zaudētājs

Slikti eksperimenti dod sliktas kvalitātes datus un sliktus rezultātus. Visiem eksperimentiem ir acīmredzamās un slēptās izmaksas.

#### 8. mīts – jūsu mājas lapai jābūt *on-line* piedzīvojumam

*Netscape*, *AOL*, *Yahoo!* un vēl citi veido Tīmekļa lapas, ko sauca par portāliem. To pamatideja piedāvāt vienuviet visu, ko *on-line* lietotājs vēlas.

Vairums lietotāju nevar atļauties izstrādāt kārtīgu portāla stratēģiju. Pusratā pamests labi izdarīts darbs ir vēl sliktāks nekā vispār nedarīts. Ļoti maz spēlētāju Tīmekli spēj vienuviet piedāvāt visu, kas nepieciešams lietotājam; *e-pastu* par brīvi, bezmaksas *čatošanu* utt. Tas pilnībā iztērētu visu budžetu.

Pat ļoti atraktīvas mājas lapas neveicina pārdošanas palielināšanos.

#### 9. mīts – anonimitāte tīklam nāk par labu

Tīkls pamatā ir anonīms medijs, lai gan sākumā tā nebija. Šodien, kad dučiem kompāniju piedāvā anonīmus e-pasta pakalpojumus, *on-line* pasaulē jūs varat būt, kas vien vēlaties. Iedomājaties potenciālo pircēju ienākam veikalā ar slēpošanas masku uz sejas. Cilvēki maskās reti kad ir labi pilsoņi un gandrīz nekad neko nepērk. Anonimitāte noved pie nelūgtas reklāmas, vienas reizes apmeklējuma, mārketinga neefektivitātes un sliktas rīcības. Izcili pārdevēji un izplatītāji aicina patērētāju atteikties no anonimitātes. Tradicionālās Tīmekļa metodes izmanto anonimitāti un šī trūkuma dēļ cieš neveiksmi. Atļaujas mārketingš apbalvo cilvēkus par atteikšanos no anonimitātes.

#### 10. mīts – iespējams radīt naudu nesošus *banerus*

Nē! Piedāvājums vienmēr pārsniegs pieprasījumu, un tikai daži reklāmas superpiesaistītāji var vinnēt. Pat *Excite*, vienam no Tīmekļa trim lielākajām lapām, 85% "banera iespēju" nav pārdotas. Banerus izgudroja tāpēc, ka tas bija ērts veids, kā nopelnīt naudu Tīmekļa satura lapām un meklētājdzinējiem, nevis tāpēc, ka tie būtu iedarbīgi. Attīstoties tādiem individualizētiem Tīmekļa serveriem kā *Imgis*, nediferencēti baneri lēnām izzudīs.

#### 11. mīts – aktivitāte ir laba lieta

Liels daudzums uzņēmumu ir kļūdījušies, iedomājoties, ka Tīmekli tie gandrīz visu var paveikt paši. Ka tie katru dienu var izdarīt nelielas izmaiņas savā mājas lapā, izveidot čata istabas un tērēt šim darbam visa veida augstākā līmeņa vadības laiku. Daudzi to dara, kļūdaini uzskatot, ka nodarbojas ar mārketingu. Uzmetiet skatu vairumam lielo kompāniju mājas lapu, *General Electric* šajā ziņā man ir vistuvākais piemērs, un jūs redzēsiet tur ieguldītu lielu, labi apmaksātu darbu, bet rodas jautājums, vai šie cilvēki īsti saprot, kāpēc viņi to dara un kādam jābūt sagaidāmajam rezultātam?

#### Atļaujas mārketingš Tīmekļa kontekstā

Droši vien būsīt dzirdējis nevienu vien gudrinieku sakām, ka internets pārvērtīs pasauli, par ko gan šaubās daudzi eksperti. Piekritu – patiešām notiek kaut kas grandiozs, un *internets ir izcilākais tiešā mārketinga medijs, kāds jebkad izgudrots*.

Nosaukšu sešas lielākās priekšrocības, ko tas piedāvā Tieša mārketinga izplatītājiem:

1. Markas ir bez maksas
2. Pārbaude notiek simts reižu ātrāk
3. Respondentu rādītāji ir piecpadsmit reižu augstāki
4. "Mācību programmas" mārketingu varat realizēt gan ar teksta, gan Tīmekļa palīdzību
5. Biežums ir bezmaksas – varat apzināt un efektīvi sarunāties ar katru cilvēku
6. Drukāšana ir bezmaksas.

Kādēļ šis jaunais medijs pilda atļaujas solījumus? Lūk, pieci vienkārši soļi, lai veiktu atļaujas mārketinga kampaņu Internetā:





### 1. Izplatītājs piedāvā potenciālajam klientam stimulu brīvprātīgai sadarbībai

Izplatītāji tīklā var izmantot banerus, lai maigi pārtrauktu patērētājus un piedāvātu viņiem iesaistīties mārketinga programmā. Tās ir vienīgās mediju izmaksas visas kampaņas laikā. Baneri ir lielisks veids, kā uzreiz piesaistīt uzmanību un panākt liela skaita cilvēku iesaistīšanos.

### 2. Izmantojot patērētāja sniegto uzmanību, izplatītājs piedāvā "Mācību programmu" ilgākam laikam, mācot patērētāju par produktu vai pakalpojumu

Ja patērētājs iesaistījies, izplatītājs izmanto e-pastu, lai atgādinātu potenciālajam klientam atgriezties šajā Tīmekļa mājas lapā. *E-pasts* ir Tīmekļa pirmais darbarīks, jo vairāk nekā 80% Tīmekļa lietotāju to norāda kā galveno iemeslu, kādēļ viņi izmanto *on-line* pakalpojumus. Izplatītāji izmanto *e-pastu*, lai mācītu patērētājam par produkta pozitīvajām īpašībām.

### 3. Stimuls jāpastiprina, lai garantētu, ka potenciālā klienta atļauja paliek spēkā

Tā kā Internets par brīvu piedāvā jau gatavu komunikāciju infrastruktūru, notiekošais dabiskais divvirzienu dialogs ļauj izplatītājam pārliecināties, vai patērētājs pievērš uzmanību. Pamudinot atsaukties, viegli noteikt, kurš iesaistījies kampaņā, un vieglāk uzlabot balvas patērētājam, lai saglabātu viņu interesi.

### 4. Izplatītājs piedāvā papildu stimulus, lai no patērētāja saņemtu vēl vairāk atļauju

Masveida tirgus kampaņā stimuliem jābūt vienādiem visiem. Bet, izmantojot datoru iespējas, izplatītājs var tos piemērot viena klienta auditorijai. Tādā veidā var izmantot gan tiešas balvas patērētājam, lai iedvesmotu viņu piedalīties, gan pastāvīga saturs balvas, kas vēl vairāk palielina iespēju, ka klients atļauju paplašinās. Cilvēki, kuriem nepieciešams vairāk balvu, lai būtu aktīvi, var tās saņemt, nesabojājot visus kopējo sistēmu.

### 5. Ar laiku izplatītājs izmanto atļauju kā sviru, lai mainītu patērētāja rīcību un pārvērstu to peļņā

100% lojālu cilvēku *e-pasta* adresu saraksts, kuri gaida no jums ziņu par personisku un svarīgu tēmu – tas, var būt, ir visvērtīgākais, kas uzņēmumam ir.

**Svarīgi!** Cilvēkiem jādod iespēja atteikties no turpmākās sadarbības, izveidojot e-mailā šim nolūkam paredzētu izvēli.

Šādā veida biežums Atļaujas mārketinga kampaņā izvēršas par apjomīgu resursu. Piemēram, firma *Pizza Hut* nosūta *e-pasta* vēstulīti katram savam lojālajam klientam, kuram ir bērni, piedāvājot pie pirkumu bezmaksas limonādi, bet tikai rītdien un tikai konkrētajā *Pizza Hut* picērijā. Un, starp citu, tur būs klausns un grimēšanās!

Ja *Pizza Hut* šādā veidā var sazināties ar 2 miljoniem cilvēku vienas nakts laikā un neko nemaksājot, kāda būs ieguldījuma atdeve? Vai tas nav rentablāk, kā iztērēt miljonu dolāru TV reklāmās? Protams, ka ir! Pareiziniet to ar piecdesmit vai simts vēs-

tījumiem gadā, un jūs redzēsiet šī medija varenību!

Bet vēl labāk, ja ziņa visiem 2 miljoniem ļaužu nav vienāda, bet tiek ņemta vērā katra cilvēka iepriekšējo pirkumu vēsture, dzīvesvieta, ģimenes lielums utt. – vai tad respondentu skaita rādītāji nebūtu vēl lielāki?

Šis resurss nenolietojas, ja to nopietni aizsargā. Ar laiku tas kļūst spēcīgāks un dziļāks.

#### Uzmanību!

Pirmais iesaistīšanas posms ir sarežģīts, dārgs un lēns. Šī iemesla dēļ daudzi izplatītāji var nolemt to izlaist un vienkārši noīrēt vai nopirkt e-pasta adresu sarakstu. Tā nav laba doma, jo, nosūtot nelūgtus komerciālus e-pasta sūtījumus šiem cilvēkiem, tā ir nelūgta reklāma, un tas ir veids, kas grauj biznesu.

Atļaujas likums ir vienkāršs – lai maksimāli vairotu saraksta vērtību, maksimāli jāpalielina unikalitāte, gaidīšana un skaidrība.

#### Nelūgta reklāma līdzinās sīkai zādzībai

ASV par 100 dolāriem var nopirkt apmēram 6 miljonus e-pasta adreses.

Nelūgta reklāma līdzinās sīkai zādzībai veikalā. Saņemējam tas maksā dažas sekundes, lai atvērtu un izdzestu nelūgto pastu, tādējādi tas ir kā nozagt mazu daļiņu no ļoti lielas vērtības – Laika. Nelūgto reklāmu sūtītāji saka, ka no vienas personas rīcības neviens nenonāks bankrotā, bet tas nav attaisnojums. Viens nozagts maks *Macy's* veikalā arī to nenoved līdz bankrotam, bet tā darīt nav pareizi. Nelūgto reklāmu sūtītāji, kas uzskata, ka patērētājiem ir iespēja atteikties no šiem sūtījumiem, neko nav sapratuši. *Macy's* nav jāpaziņo, ka tas atsakās no veikalu zagliem. Tas attiecas arī uz nelūgto reklāmu.

#### Kā sastādīt budžetu atļaujai jūsu mājas lapā

Katra mājas lapa būtu jāveido tā, lai piesaistītu svešiniekus dot jums atļauju piedāvāt viņiem precīzi. Tai nav jābūt apjomīgai, modernai, sarežģītai un dārgai. Šīm jūsu uzņēmuma parādes durvīm jābūt maksimāli orientētām uz atļaujas iegūšanu.

Ja paraudzīsieties uz Tīmekli no šādas perspektīvas, daudzas lietas nostāsies savās vietās. Varat viegli aprēķināt, cik izmaksā vēl vienas atļaujas nopelnīšana. Formula ir šāda:

$$\frac{\text{Baneru izmaksas, lai sasniegtu 1000 cilvēkus}}{\text{Cilvēku skaitu, kas apmeklēja jūsu mājas lapu (no 1000 iespējamajiem)}} = 1 \text{ apmeklētājs}$$

Tā jūs aprēķināsiet, cik jums izmaksā vienu reizi piesaistīt vienu apmeklētāju jūsu mājas lapai. Pareiziniet šo skaitli ar to cilvēku procentu, kas apmeklēja jūsu mājas lapu, kas iesaistījās un atstāja savu e-pasta adresi un atļauju piedāvāt viņiem jūsu produktu. Cilvēku mērīšana, lai izdabūtu no viņiem e-pasta adresi, ir vēlīga laika izšķiešana.

Tagad jūs zināt, cik izmaksā atļaujas iegūšana.

Ja laika gaitā puse no cilvēkiem, ko esat iesaistījuši dialogā, kļūs par klientiem, tad viena klienta piesaiste jums izmaksās apmē-



ram 12 dolārus. Ja šī klienta ilgtermiņa vērtība ir 100 dolāru, jūs esat krietni izrāvis uz priekšu šajā spēlē.

## Četri pamatprincipi, lai izveidotu savu atļaujas mārketinga mājas lapu

### 1. Pārbaudiet un optimizējiet savu piedāvājumu!

Lai izveidotu mārketinga kampaņu iesaistīšanās atļaujas iegūšanai, vislielākās mediju izmaksas veidojas sākumposmā. Jūs maksājat par uzmanību tagad, bet saņemsiet to vēlāk. Pirmajā interaktīvajā saskarsmē ar klientu jūs vēl nelūdzat neko nopirkt, bet varat cerēt uz daudz augstāku respondentu skaita rādītāju salīdzinājumā ar tradicionālo Tiešā pasta kampaņu. Iesaistīšanās atļauja palielināsies, ja izvēlētie mediji, izmantotie baneri un viss process tiks pārbaudīts un optimizēts.

Gadījumā, ja jūs jau lietojat citus medijus, varat tos ļoti iedarbīgi izmantot, papildinot reklāmas ziņu ar elementu, kas ļauj klientam "pacelt roku.", piemēram, TV reklāmā varētu parādīties e-pasta adrese ar uzrakstu: "Lai saņemtu detalizētāku informāciju, lūdzu, rakstiet mums uz [info@ford.com](mailto:info@ford.com)." E-pasta adrese nopērk jums atļauju un nesamazina peļņas līmeni.

### 2. Atļaujai jābūt acīmredzamai un skaidri saprotamai

Mānīt cilvēkus, lai tikai no viņiem izdabūtu atļauju, neatmaksājas. Jāveido savstarpēji izdevīgs dialogs. Mēģinājums klientam kaut ko apslēpt vai noklusēt nav risinājums.

Atcerieties, ka sava privātuma pakļaušana briesmām ir visbiežāk norādītais iemesls, kādēļ patērētāji negrib iepirkties *on-line* režīmā un nevēlas iesaistīties *on-line* veicināšanas pasākumos un mārketinga programmās. *On-line* lietotājs saprot, ka timekli viņam privātuma nav. Viņu drīzāk uztrauc "plūdi", jo viņš zina, ka nepareizajās rokās kāds viņa personisko datu sikumiņš var izraisīt strauju uzbrukumu. Sargājot privātumu, izplatītājs uztur savu resursu vērtību. ASV *TRUSTe* (<http://www.truste.org>) nodrošina un veicina klientu uzticēšanos, pārbaudot mājas lapas un dodot *on-line* privātuma drošības garantijas. Šis uzņēmums pārbauda mājas lapas un izsniedz tām savu kvalitātes apstiprinājuma zīmogu – *TRUSTe* logo, tām, kas atbilst prasībām.

Lūk, pēc kādiem kritērijiem viņi izvērtē patērētājiem piedāvāto *on-line* aizsardzību:

- Kādu informāciju par klientiem attiecīgās mājas lapas uzturētājs vāc un reģistrē?
- Ko tas dara ar savākto/reģistrēto informāciju?
- Ar ko uzturētāji dalās savāktajā/reģistrētajā informācijā?
- Kāda ir lapas politika attiecībā uz vēlēšanos izstāties no līdzdalības? Šī ir nozīmīga atļaujas prasība.
- Kāda ir lapas politika attiecībā uz personiski identificējamās informācijas labošanu, papildināšanu un atjaunošanu?
- Kāda ir lapas politika attiecībā uz personas vārda izdzēšanu vai deaktivāciju tās datubāzē?

### 3. Izmantojiet datoru nevis cilvēkus, lai nosūtītu un saņemtu informāciju!

Dienā ir aptuveni 10 000 sekunžu. Tātad, ja jūsu atļaujas datubāzē ir 10 000 cilvēku un dators vienam cilvēkam veltī vienu sekundi, jūs esat maksimāli izmantojis savu sistēmu.

Veidojot *on-line* atļaujas mārketinga kampaņu, izšķiroši svarīgi noteikt un paskaidrot, ko ļaudis var sagaidīt. Ja patērētāji sapratīs, ka būs pieejams cilvēks, kas uzreiz atbildēs uz viņu jautājumiem, tad viņi tiešām jautās, un jums jābūt gataviem atbildēt. Uz katriem 10 000 cilvēkiem datubāzē nepieciešams viens klientu apkalpošanas speciālists, kas strādā ar pilnu slodzi. Taču plānus var koriģēt un sistēmu automatizēt tā, lai vajadzētu mazāk darbiniekus un viens cilvēks varētu apkalpot miljonus.

### 4. Koncentrējieties uz meistarību – *on-line* patērētāji grib justies gudri!

*On-line* potenciālie klienti ir divreiz vairāk ar augstāko izglītību. Šie cilvēki ir pieraduši, ka viņiem ir taisnība, viņi ir pieraduši izpētīt sistēmas un to, ka tās darbojas ātri. Viņus kaitina, ja portāli strādā pārāk lēni vai datori vispār *nobruk*. Tādēļ jāizstrādā vienkārši rīki, kas darbojas, ļaujot cilvēkiem, tos lietojot, justies gudriem un potenciālie klienti bariem vien nāks pie jums un paliks. Neradiet lietas, kas darbojas ar lēnu modemu vai *AOL* sistēmā, vai nav lietojams arī ar vecu pārlūkprogrammu modeli!

Kādēļ e-pasts ir tik populārs? Tas ir vienkāršs un dara tieši to, ko cilvēki no tā sagaida. Jūsu atļaujas mārketinga kampaņai vajadzētu darboties tieši tāpat.

Kādēļ e-pasts ir tik populārs? Tas ir vienkāršs un dara tieši to, ko cilvēki no tā sagaida. Jūsu atļaujas mārketinga kampaņai vajadzētu darboties tieši tāpat.



# CILVĒKAM JĀMAINA SISTĒMA

Ar **Stefanu Hausneru** sarunājās **Žanete Tauriņa**

Berta Hellingera sistēmfenomenoloģijas pamatā ir cilvēks, kurš vēršas pie ārsta pēc palīdzības. Pacients brīvi var izvēlēties no terapijas grupas tā saucamos „aizstājējus” vai cilvēkus, kuri attēlos slimnieka ģimenes sistēmas/ciltskoka locekļus. Pacients koncentrēti izvieta šos aizstājējus telpā vai uz skatuves atbilstīgi tam, kā viņš tos izjūt. Tā veidojas uzstādījums, kura laikā cilvēks uzzina pilnīgi kaut ko jaunu, kas līdz šim viņam nav bijis zināms. To var dēvēt par pacienta ģimenes sistēmas neapzinātām zināšanām. Berta Hellingera metode ir nesena, tomēr ar sasniegtajiem rezultātiem ieguvusi rezonansi visā pasaulē, jo tā ļauj izpētīt slimnieka ģimenē pastāvošas problēmas, saistot tās pat ar klāt neesošajiem ģimenes locekļiem. Tā ir grupu terapijas metode. Berta Hellingera metodes nozīmīgākais aspekts ir pārvietot ģimenes sistēmā tās locekļus atbilstoši klienta sociālajam skatījumam, lai gūtu informāciju par psihisku un fizioloģisku saslimšanu iemesliem. Šo metodi pielieto ne tikai ģimenes problēmu risināšanai, bet dažāda veida slimību dziedināšanai. Stefans Hausners ir starptautiski sertificēts Berta Hellingera metodes treneris, homeopāts, psihoenerģētiķis un osteopāts, pasniedzējs vairākās alternatīvās medicīnas skolās. Ar šo metodi darbojas kopš 1993.gada, to sekmīgi pielietojot daudz kur pasaulē – Vācijā, Austrijā, Spānijā, Meksikā, ASV u.c. Šovasar viņš viesojās arī Latvijā.





Ar Stefanu Hausneru sarunājās Žanete Tauriņa

### Hausnera kungs, Jūs esat homeopāts, psihonergētiķis un osteopāts. Tas viss kopumā izklausās sarežģīti. Ar ko jūs īsti nodarbojaties?

Sākumā es vēlējos studēt bioloģiju un darboties vides aizsardzības nozarē. Tomēr mana interese par cilvēku un sabiedrību izrādījās lielāka nekā par dabu un vidi. Tad es pievērsos medicīnas studijām. Tajā laikā es studēju arī tradicionālo ķīniešu medicīnu, vēlāk arī homeopātiju. Jau 20 gadus man ir sava ārsta privātprakse.

### Mēs vēlētos uzzināt par Berta Hellingera metodi, ar kuru Jūs strādājat?

Kad es 1993.gadā pirmo reizi iepazinu Bertu Hellingeru darbā ar slimniekiem, man bija sajūta, ka esmu atradis to, ko meklējis. Esmu iepazinis Bertu kā tādu, kurš iedarbojas uz pacientiem bez medikamentiem, tikai ar apziņu, izmantojot savas zināšanas un dziedinošo spēku. Ja tiek atrasts pareizais kairinājums, īstais psiholoģiskais moments, tad cilvēka organisms ir gatavs pāris sekunžu laikā pārkārtoties tā, ka atkāpjas vai izzūd pat ļoti spēcīgi simptomi. Unikālākais ir tas, ka pārmaiņas notiek arī ar citiem grupas dalībniekiem, ne tikai ar to cilvēku, kura problēmas tiek risinātas. Viņa intervence sasniedz visus pacientus. Kad pirmo reizi redzēju, kā viņš strādā ar ciltskoku, es nedomāju, ka maniem pacientiem arī šāda izpēte būtu noderīga, un

es vēlējos šo metodi izmantot ne tikai psiholoģisku, bet arī ķermenisku problēmu ārstēšanai. Toreiz es sapratu, ka līdzšinējās medicīniskās metodes, kuras es esmu atbalstījis un izmantojis, funkcionē ne pārāk labi, jo jebkuras slimības sakne tomēr ir un paliek meklējama ģimenē. Bērns un ikviens cilvēks savā slimībā ir saistīts ar ģimeni, tādēļ ir iespējas slimības cēloni diagnosticēt, būvējot un vizualizējot ciltskoku. Šajā procesā galvenais uzdevums – konstilācija. Mēs strādājam ar aizstājējiem, tas nozīmē, ka mēs ar aizstājējiem no grupas dalībnieku vidus veidojam ģimenes ciltskoku un meklējam slimības cēloņus. Aizstāt var gan bērnus, gan pieaugušos.

Berta Hellingera seminārs toreiz bija iedvesmojošs turpinājums maniem meklējumiem un pieņēmumiem par slimību rašanās cēloņiem. Man bija skaidrs, ka medicīna ir noteikti jāsaista ar ģimenes sistēmu – ciltskoku. Berta Hellingera metodē būtiski ir tas, ka šī metode ir dziedinoša, un tas tiek panākts, īsā laikā no pacienta saņemot daudz informācijas, kuru viņš zina, bet nav apzinājis. Šo metodi pamato indiešu homeopāta Rajana Sankarana provocējošais izteiciens: „Katrs homeopāta jautājums ir viņa nedrošības pazīme.” Berts Hellingers grupu terapijas semināros neverbālā kontaktā rada garīgu dinamiku, kas nekaņējoties dziedinoši ietekmē pacientus. Tas bija un ir aizraujošs pasākums piedalīties šādā grupas terapijā.

### Kāda loma šajā procesā ir terapietam?

Jau agrāk biju nonācis pie secinājuma, ka ārsts homeopātiskajā skatījumā pats kļūst par ārstniecības līdzekli un ar savu klātbūtni ierosina pārmaiņas pacientā. Terapeits ir kā katalizators pacienta slimību dziedinošai virzībai. Terapeits ir nevis tas, kas ārstē, bet gan tas, kas rada pašterapijas apstākļus.

### Kā izprast šo ģimenes locekļu pārvietošanu, vai tā ir scēna, teātris?

Tas ir līdzīgi kā teātris, bet ne psihodrāma. Pacients izvēlās vienu savu aizstājēju, vienu personu sev un pārējiem ģimenes locekļiem. Pēc savas iekšējās izjūtas viņš izvieto šīs personas telpā. Nav iespējams definēt to, kas notiek pēc tam. Aizstājēji izvietoja šajā ģimenes ciltskokā, atklājot šīs sistēmas dinamiku, notikumus un slimības, kādi tie ir pacienta skatījumā.

– to, ka tas ir īstais slimības iemesls, īstais laika punkts, īstais vārds un pacientam atbilstošā tēma. Tādā veidā es esmu varējis atrisināt slimnieku fizioloģiskās slimības. Kā ārstu mani vienmēr interesējis jautājums, kā es esmu veicinājis slimnieku atveseļošanos. Darba procesā un satiekot pacientus pēc ilgāka laika, arvien vairāk esmu pārliecinājies, ka saslimšanas ierosinātāja un varbūt arī veicinātāja ir bijusi bērna nepieciešamība pēc vecāku mīlestības un ilgošanās pēc viņu tuvības un atbalsta. To varētu izskaidrot arī kā bērna vēlmi būt kopā ar vecākiem un ģimeni. Pacienti ir apliecinājuši, ka, atrisinot šo attiecību problēmas, notiek izveseļošanās.

Šī atziņa mainīja manu darbu ar izkārtojuma metodi. Ja ir atklāta problēmas izcelsme, tad es neatgriežos sākumpunktā, lai neizjauktu uzstādījumu. Pat tad, ja es zinu, kādas ir klienta vēlmes, kas ir viņa slimības iemesls vai ilūzija par slimību. Tādā ga-

Arvien vairāk esmu pārliecinājies, ka saslimšanas ierosinātāja un arī veicinātāja ir bijusi bērna nepieciešamība pēc vecāku mīlestības un ilgošanās pēc viņu tuvības un atbalsta.

### Tas nozīmē, ka Slimībai arī ir aizstājējs?

Jā, tā to var uzskatīt. Tas nozīmē to, ka slimības aizstājējs jūtas tā, kā jūtas persona, kam šī slimība ir. Aizstājēji ieņem arī to personu vietas, kas šobrīd neatrodas ģimenē. Dažreiz tas var būt gan mirušais bērns, gan vectēvs, gan karā zaudētais tēvs vai mātes partneris. Ar aizstājējiem radītais ģimenes modelis pievērš uzmanību garīgiem vai psihiskiem simptomiem, personificē slimības iemeslus.

### Piemēram, psihodrāmā cilvēks caur lomu maiņu var noskaidrot savas slimības iemeslus – kāpēc viņš ir izvēlējies sev tieši to konkrēto slimību.

Atšķirība no psihodrāmas ir tā, ka aizstājēji situācijas neizspēlē, bet pacientam liek tās atpazīt ar kustību, virzību laikā, kontrolē un izvietošanu telpā, ko nosacīti var saukt par skatuvi. Ar ģimenes locekļiem atspoguļo to, ko nevar izskaidrot, bet viņu kustības un darbības parāda slimības cēloņus, jo katra kustība bieži vien ataino attiecības, kas ir pamats konkrētai saslimšanai. Šī informācija un simptomātika nāk neapzināta, tā pacientam nav bijusi zināma, kaut gan viņš to kā kodu ir glabājis sevī. Tātad šī metode, protams, ir ļoti jauna, un šobrīd es sadarbojos profesoru Gunthardu Vēberu, kurš ir nodibinājis īpašu studiju. Šobrīd mums ir bijušas 800 darba vai terapijas grupas. No tām 300 esmu vadījis es, strādājot ar pacientiem, kuriem ir fizioloģiskas saslimšanas. Man ir pietiekoši liela ārsta pieredze, un es nezinu nevienu metodi, kura ātrāk un drošāk atklātu slimību

dijumā es strādāju koncentrētā veidā, lai konfrontētu klientu ar konkrēto personu, pēc kuras viņš ir ilgojies, un skatos, kas šajā konkrētajā attiecību kontekstā notiek. Visbiežāk šīs personas ir tēvs vai māte.

Mans draugs Deils Šustermans reiz teica „Tu personai liec mainīt sistēmu, nevis sistēmai mainīt cilvēku.“ Tas nozīmē iekustināt cilvēka pašatbildību, konfrontēt viņu ar pieņēmumiem un nostādanēm, kas viņu saista, tad viņu atbrīvot no šīm važām un tādējādi dziedēt.

Un tas tā ir, vispirms es interesējos par katras personas kā sistēmas sastāvdaļas iespējām gan attiecībās, gan skatījumā uz dzīvi. Tā es mēģinu radīt pacienta personīgo atbildību par viņa pamatizturēšanos, kas viņu pašu sasaista, un veidu, kā to atrisināt un dziedināt.

### Kā šīs ģimenes attiecību problēmas izraisa saslimšanu, kā tās ir saistītas ar slimību?

Es izstāstīšu jums piemēru: 2004.gadā es vadīju kursu Vašingtonā. Viens no maniem pacients bija piecdesmitgadīgs ārsts. Slimības pamats: progresējošs kaulu vēzis labajā kājā. Viņš jau bija pārcietis vairākas operācijas, un nēsāja redzamu protēzi. Pie visa tā viņam bija metastāzes aknās un plaušās. Viņam nesen bija veikta apstarošana, un grupā viņš piedalījās pirmo dienu. Šajā grupā piedalījās arī viņa sieva un abi bērni. Kad sākām strādāt, viņš izvēlējās aizstājēju sev, tēvam un mātei. Telpā tika izkārtotas attiecības savstarpējā iedarbībā, un pēc tam mēs vēl pievienojām aizstājēju slimībai. Darbībā atklājās slimības un viņa



mātes attiecības. Vēlāk pajautājot noskaidrojās, ka viņam ir labs kontakts ar māti un vienmēr tāds arī bijis. Nebija nekādu norādījumu uz to, ka risinājums meklējams saistībā ar māti. Tādēļ es pārtraucu viņa izveidoto uzstādījumu un slimības cēloni meklēt šajās attiecībās. Tas bija nepietiekamas informācijas dēļ. Pārtraukums darbā viņu ļoti sarūgtināja, un viņš uzsvēra, ka kopā ar ģimeni uz šejieni ir atlidojis no ļoti tālas vietas un tagad ir jāviļas. Es viņu pārliecināju, ka nākamajā dienā es darbu varēšu turpināt, ja no darba procesā pieredzētā atklāsies vēl jauni aspekti. Viņš iebilda, ka viņam tādēļ būs jāatsaka lidojums uz kādu ļoti nozīmīgu tikšanos. Es atkārtoju, ka viņam esmu devis iespēju, un, ka tas ir viņa lēmums – palikt vai nē.

Nākamajā dienā viņš tomēr atkal bija mūsu grupā, bet ģimene bija aizlidojusi uz mājām. Tas viņu garīgi atbrīvoja, un mūsu darba process kļuva harmoniskāks. Procesu vēlreiz iesāku ar viņa

pastāstīja, ka šis ārsts ir vesels un mainījis ārsta profesiju pret citu.

**Jums bija seminārs arī Rīgā, tādēļ mēs vēlētos izstāstīt par jūsu darba metodēm uzņēmējiem. Vai ģimenes problēmas traucē arī attiecībās un darbā? Vai šī Hellinger metode tiek izmantota uzņēmumos un biznesa vidē?**

Hellinger metode saistīta ar holistisko medicīnu. Šī metode ir pielietota dažādās nozarēs, psihoterapijā un arī organizācijās. Mana darba virziens ir medicīniska rakstura. Tas nozīmē, man ir iespēja ar aizstājēja palīdzību noteikt simptomus un ārstēt fizioloģiskas saslimšanas. Arī tad, ja attiecību problēmu cēloņus risina darba kolektīvā, vienmēr problēmu pamats ir meklējams ģimenes ciltskokā. Šajā virzienā darbojas citi mani kolēģi, kuri risina organizāciju problēmas, saistot tās ar attiecībām ģimenē

Personai likt mainīt sistēmu, nevis sistēmai mainīt cilvēku, tas nozīmē, iekustināt cilvēka pašatbildību, konfrontēt viņu ar pieņemumiem un nostādanēm, kas viņu saista un atbrīvot no šīm važām. Tāds ir dziedināšanas process.

ģimenes ciltskoka uzstādījumu. Viņš veidoja iepriekšējās dienas attēlam līdzīgu: sarežģītās aizstājēju darbības, noslēpumainība attiecībās ar māti un gandrīz nekāda potenciāla nonākt pie atrisinājuma. Tad es lūdzu viņu vēlreiz izstāstīt par viņa un viņa mātes attiecībām. Iepriekšējā dienā viņš teica, ka viņam ir ļoti labs kontakts ar māti, bet šajā sarunā atklājās, ka māte nezina par viņa saslimšanu. Tā bija atslēga! Es viņam jautāju, kā viņš to nokārto, ka viņa nezina, un viņš atbildēja, ka kopš viņa pirmās operācijas viņš savu māti nav redzējis, bet viņi katru dienu sazvānās un runā par visu, izņemot viņa saslimšanu. Tad es lūdzu viņam pateikt mātei, tas ir, aizstājējai: „Mīļā mamma, paskaties, es esmu ļoti slims.“ Mātes aizstājēja tūlīt pat it kā sašūpojas, sagrīļojusies atkāpās un daudz netrūka, lai viņa nokristu.

Es dzirdēju viņu atbildam: „Mīļais dēls, arī tad, ja tu mirsi, tu nesaņemsi vairāk!“ Šis teikums viņu ļoti satrieca. Viņa ķermenī es sajutu sabrūkam it kā kāršu namiņu. Varēja just, kā viņa ķermenis pēc šīs intervences pārorganizējas. Aizstājēja māte pēc šī teikuma jutās labi un bija spēka pilna. Es vēl norādīju uz vispārīgu dzīves uztveri, kas veidojas caur mūsu vecākiem, ko viņi var mums dot tikai viņiem zināmā veidā. Garīgā intervence bija tikai viens mātes teikums dēlam.

Pēc pusotra gada viņš man uzrakstīja, ka viņš ir izārstējies no vēža. Terapeitiskie pasākumi bija piepildījušies. 2006.gadā es tikos ar tās darba grupas organizētāju Sūzanu Ūlfelderi, un viņa

un ģimeni kā sistēmu, kas ietekmē visu cilvēka dzīvi. Tas, kurš ir konfliktā ar savu pagātni, ir sasaistīts un nav brīvs nākotnei. Strādājot ar pacientiem pēc izkārtojuma metodes, esmu pārliecinājies, ka nepietiek ar skatījumu tikai uz personisko dzīvi. Lai dzīve būtu piepildīta un cilvēks vesels, ir jābūt saskaņā ar vecākiem, ģimenes vēsturi un pasauli tādu, kāda tā ir. Pretstats šādi saskaņai un pieņemšanai ir pretenzijas, pārmetumi un nosodoši spriedumi. Tajos cilvēks ir ierobežots, kļūst šaurs un nekustīgs. To beigas cilvēkam pārdzīvo kā dziedināšanu, un mieru atgūst gan viņa dvēsele, gan ķermenis.

**Ko jūs vēlētos teikt mūsu lasītājiem sarunas noslēgumā?**

Cilvēka fizisko veselību nosaka psihiskā veselība. Es saskatu ķermeni kā dabas sastāvdaļu, kurā harmoniskiem jābūt gan dvēselei, gan garam. Tā ir mana pārliecība, ka ķermeņa atveseļošana ir atkarīga no pārmaiņām cilvēka psihē.

Paldies par sarunu!

Godātais lasītāj!

Ja Jums ir interese uzzināt vairāk par šīs salīdzinoši jaunās metodes pielietojumu darbā ar personālu uzņēmumā, lūdzu, rakstiet mums! Stefans Hausnera kungs labprāt arī turpmāk sazināsies ar mums un konsultēs par aktuāliem jautājumiem!





# SISTĒMISKĀ TERAPIJA

No J.Kulberga grāmatas "Dinamiskā psihiatrija"

Bioloģiskā ziņā ģimenes nolūks ir dot patvērumu un barību bērniem un iemācīt tikt galā pašiem, kad tie ir pietiekami lieli. Ģimene, kas ir darba kopība vai produkcijas vienība ar uzdevumu sadali, ir dibināta arī pamatnolūkiem – lai izdzīvotu un būtu nodrošinājums tiem, kas kļūst slimi vai nespēcīgi. Šai ietvarā ģimene var būt arī arēna dažādu ģimenes locekļu izlādei, īstenojot iekšējās vajadzības – dominanci un pakļaušanos, kontroli un neatkarību, aktivitāti un pasivitāti, likumus un normu trūkumus.

## Ģimene kā sistēma

Psihoanalītiskā teorija nodarbojas ar katra atsevišķa cilvēka spēju un nespēju uzturēt attiecības ar citiem cilvēkiem. Runājot par ģimeni, tā jāuzlūko kā sistēma, un psihoanalītiskā teorija jāpapildina ar sistēmas teoriju. Sistēmteorija, piemēram, ir Minučina strukturālā ģimenes teorija (*Minuchin*, 1976). Sistēmiskā ģimenes terapija ir attīstījusies vēlāk kā, tai skaitā, Milānas modelis (Boskolo u.c. – *Boscolo et al.*, 1990), bet arī Skandināvijā un citur pasaulē darbojas nozīmīgi sistēmiskās ģimenes terapijas pārstāvji.

Ja raugās uz ģimeni no sistēmteorētiskā redzes viedokļa, tad tās galvenās īpašības ir šādas:

- veselums ir lielāks nekā daļu summa;
- kāda locekļa nenoturību var kompensēt pārējie locekļi;
- traucējums, kas radies vienam no locekļiem, traucēs arī pārējos locekļus (ja velk vienu tīkla valgu, pārējie valgi tiek iesaistīti);
- komunikācija starp locekļiem notiek gan verbālā, gan neverbālā līmenī, kur neverbālajam bieži ir lielāks iedarbības spēks.



### Disfunkcionālās struktūras ģimenē

Psihiatrijā bieži jāsastopas ar disfunkcionālām ģimenēm, tas ir, ar slikti funkcionējošām ģimenēm, kas nespēj apmierināt atsevišķo indivīdu pamatvajadzības gan attiecībā uz individuāciju – separāciju, gan tuvību. Pamatā tam var būt vecāku dažādaisi jūtu fokuss un vajadzības, kā arī tas, ka notiek savstarpēja sašaušana un neapzināta iegrožošana. Tas savukārt rada struktūras, kas traucē labai komunikācijai. Bez tam var gadīties nelaimes vai krīzes, kas atklāj apslēptas disfunkcionālas struktūras. Bērns invalīds vienmēr kļūst par smagu pārbaudījumu ģimenes locekļu savstarpējai solidaritātei. Arī bezdarbs, slimības un citi ārējie notikumi var iedarboties negatīvi. Tālāk tiks īsi aprakstītas dažas struktūras, kas, kā pieredze rāda, var būt par iemeslu psihiskiem traucējumiem:

**Ģimenes sistēma ir norobežota.** Tas nozīmē, ka ārpusstāvošo neielaiž neredzamo mūru iekšpusē. Nerunā par sevi pašu vai viens par otru ar citiem cilvēkiem. Līdz ar to veidojas liela prasība pēc lojalitātes ģimenes locekļu vidū. Rodas spēcīga reakcija pret tiem locekļiem, kas neievēro lojalitāti, vai pret to, kas mēģina ielauzties ģimenes sistēmā, piemēram, pret ģimenes psihoterapeitu.

**Bērns – partnera aizvietotājs.** Saikne starp vecākiem ir izirusi, un vienam no vecākiem vai abiem kāds bērns ir jūtu ziņā nozīmīgāks par otru laulāto. Tas var izpausties, atklāti izrādot labvēlību vai pastarpināti, smalkā veidā piešķirot bērnam favorīta lomu. Bērns kļūst piesaistīts un pavadināts un rada pārējo ģimenes locekļu skaudību.

**Enmeshment – iepīšana:** tā Minučins dēvē situāciju, kur nav skaidras robežas starp ģimenes locekļu identitātēm. Tās pamatojas simbiotiskā problemātikā, kur eksistē priekšstats, ka kāds zina tik daudz par otru (citiem), ka var runāt un domāt attiecīgās personas vietā. To var bieži novērot ģimenēs ar psihotisku bērnu. Vecāki (tēvs vai māte) nepārdomāti domā, ka zina, kas notiek bērnam, un rīkojas, vadoties no saviem pieņēmumiem. Projektīvā identifikācija ir galvenais aizsardzības mehānisms kādam no ģimenes locekļiem.

**Rīgas lomu robežas** nozīmē, ka ikvienam ģimenes loceklim ir ierādīta sava loma, ko nedrīkst ignorēt. Lomas, piemēram, var būt pastiprinātas konvencionālas dzimumlomas; tas nozīmē, ka zināmas darbības strikti jāsaista ar bioloģisko dzimumu. Piemēram, traukus mazgā tikai sievietes. Var arī runāt par noteikumiem, kurš izrādīs jūtas, kurš izteiks nosodījumu, ka vienam jābūt ģimenes “melnajai avij” utt.

**Zemas pakāpes interakcija un informācijas apmaiņa.** Tāpat kā norobežotai ģimenes sistēmai ir zemas pakāpes interakcija, saspēle ar apkārtējo pasauli, tā arī šādas ģimenes locekļiem ir ļoti maz savstarpēja kontakta jūtu ziņā vai maza interese vienam par otru. Viņi negrib uzņemt jaunu informāciju, lai nebūtu nekas jāmaina. Kāda šīs ģimenes locekļa attīstības krīze sistēmai var būt graužīga un ļoti sāpīga, dažreiz pat tādā mērā, ka to var saukt par psihisku slimību.

**Triangulācija** ir kāda cita strukturālās ģimenes teorijas iz-

pausme, un tā nozīmē, ka trešais ģimenes loceklis rīkojas stabilizējoši pret abiem pārējiem (parasti pret vecākiem), riskējot pats ar savu veselību. Pusaudzis, piemēram, kādā saspringtā situācijā starp vecākiem mēģina izdarīt pašnāvību, sāk lietot narkotikas vai sāk badoties. Uzmanība pilnībā koncentrējas uz viņu – bērns tad kļūst nemiera cēlonis un spriegums starp vecākiem samazinās. Nav nekādas jēgas šo bērnu vienpusīgi ārstēt, neņemot vērā, ka tas ir pakļauts citu gribai.

**Grēkāja loma** ir radusies, lai novadītu konfliktus, uzņemtos upura un izlīgšanas funkciju. Mozus trešās grāmatas 16. nodaļā ir stāstīts par āzi, kam rituāli uzvesti visi grēki: “Tā tam āzim uz sevis būs nest visus viņu noziegumus, un to āzi būs palaist tuksnesī,” – lai cilvēki paši atbrīvotos no grēkiem. Triangulācija ir īpaša “grēkāja” funkcija. Dažreiz grēkāja lomu var piešķirt alkoholizētajam ģimenes loceklim vai tam no vecākiem, kuru izvēlas par “histērisko” vai “dumjo”.

**Vainas piešķiršana** ir pārbaudīts līdzeklis, lai kontrolētu ģimenes locekļus. Nekad nebūt dūsmīgam, bet tā vietā būt “bēdīgam” – tā ir viena šī līdzekļa izmantošanas iespēja. Vaina saista un soda iedarbīgāk nekā dusmas, kas nekad neievēroties konfliktā iesaista abas puses. Tas, kuram ģimenē ir vainas piešķirēja statuss, vienmēr ir patiesais vadītājs, ja arī formālā vadība atrodas kāda cita rokās. (“Jā gan, mēs darīsim, kā tu gribi, bet vasara ir izjaukta...”)

**Starpniekfunkcija bērnam.** Tas nozīmē, ka bērnu ar vai bez nodoma izraugās, lai viņš īstenotu to, kas vienam no vecākiem nekad nav izdevies, bet par ko viņš ir sapņojis – kļūt slavenam, īstenot akadēmisku karjeru, kļūt par ārstu utt. Šī prasība, sevišķi akcentējot veiksmi un izdošanos, var kļūt bērnam par postu, ja izvirzītais mērķis nesaskan ar bērna dziļākajiem nodomiem un spējām. Šādos gadījumos “delegāts” var rīkoties asociāli, pretēji tam, par ko vecāki slepenībā sapņojuši, – piemēram, intensīvi nodoties seksam vai atstāt novārtā studijas un karjeru. Dažreiz var arī novērot, ka tēva politiskā vai ideoloģiskā “puskokā lēkšana” pielip bērnam, un tas īsteno to ekstrēmā virzienā. Bērns tad apmierina vecāka slepeno “Es” ideālu, kaut arī šo uzvedību tēvs apzinīgi uztver kā pretīgu un nepatīkamu. (tā ir projektīvās identifikācijas viena forma.)

### Disfunkcionālas ģimenes ārējās pazīmes

Darbā saskarē ar ģimeni, kas vāji funkcionē, var novērot zināmas uzkrītošas iezīmes. Lūk, dažas no tām:

**Problēmas noliedz vai mazina to nozīmi.** Arī skaidri saskatāmas grūtības – piemēram, tēvs ir bezdarbnieks vai kādam bērnam ir nopietni uzvedības traucējumi – negrib uzskatīt kā problēmu, dalīties tās risinājumā ar kādu ārpusstāvošu personu. Šāds izturēšanās veids dažreiz ar pieņemtu paraņoīdu (vajāšanas mānijai līdzīgu) nokrāsu.

**Runā viena un domā otra vietā.** Destruktīvās pazīmes šajā gadījumā tomēr var apslēpt tā, ka tas pieņem citu veidu,

proti, aprūpes un izpratnes raksturu. Tādā veidā var būt grūti izprast dziļāko saturu faktam, ka traumēto ģimenes locekli neuzskata kā atsevišķu un potenciāli neatkarīgu individu.

**Pārmēru lielas prasības pēc tīrības un kārtības** mēdz attīstīties paralēli ar jūtu ziņā trūcīgu komunikāciju ģimenē. Tieši tā, kā notiek ar uzmācību neirozes pārņemtiem raksturiem, šī kārtība aizsargā ģimeni no haosa, kas iedvēš bailes. Šis haoss tomēr pamazām liek sevi manīt vienā vai otrā veidā, var būt pat tā, ka kāds no bērniem kļūst par “melno avi”, kas haosu izpauž asociālā rīcībā vai psihiskas slimības veidā.

**Tēva loma nav adekvāta.** Tam var būt sociālas saknes, ja, piemēram, tēvs ir ievērojams akadēmiķis vai uzņēmējs, kuram darbs prasa daudz laika vai arī tēvam ir humānistiski ievirzīts darbs, kas saistīts ar mājas kopšanu un bērnu audzināšanu.

Kad jānovērtē vecāku loma disfunkcionālā ģimenē, būtiski ir raudzīties ne tikai uz to, cik daudz laika patērēts mājas dzīvei, bet jāņem vērā arī kvalitāte un patiesā interese par ģimeni.

Ir ģimenes, kur tēva “neklātienes” uzsvērtā kā centrālā problēma, lai gan viņa klātbūtne radītu tikpat sarežģītu stāvokli, jo māte sajūstu sāncensību saskarsmē ar bērniem.

**Dubultas saistības** bieži uzsver kā svarīgu disfunkcionālo ģimeņu pazīmi. Tas ir īpašs komunikācijas traucējums. Tas nozīmē pretrunīgus vēstījumus dažādos līmeņos: pirmais negatīvais vēstījums ir saistīts ar soda draudiem – “Dari

tā, citādi...”. sods, piemēram, var būt atraidījuma veidā. Otrais vēstījums var runāt pretī pirmajam vairāk abstraktā un bieži neverbālā līmenī un tajā tāpat ietilpst drauds ar vienu vai otru sankciju. Trešais – beidzot “upuris” ir cieši iekļauts šajā dilemmā.

Klasisks piemērs: bērna izņemšana no bērnudārza. Bērns nāk pretī mātei, kas izpleš rokas un saka: “Nāc dod mammai bučiņu!” Bet tai pat laikā mātes seja kļūst noraidoša, un, pēkšņi apstājusies, viņa izrāda, ka nav pieejama fiziskai saskarsmei. Kad bērns to ievēro un novēršas, māte saka: “Bet, sirsniņ, tev taču nav jābaidās izrādīt savas jūtas.”

Daži teorētiķi sistemātisku dubultās saistības parādību formulē kā galveno iemeslu, kāpēc bērni zināmās ģimenēs kļūst psihotiski. Nav šaubu, ka tādi uzvedības paraugi veicina saslimšanu.

Neirozes tāpat kā skaidri saskatāmi psihosomatiski traucējumi, bieži ir disfunkcionālu ģimenes struktūru pazīmes.

**Neadekvāta izturēšanās pret fizisku slimību** arī ir būtisks indikators. Tā var būt noteicoša slimības gaitai. Piemēram, kādam pieaugušajam ir cukurslimība, kuras dēļ viņš lieto insulīnu. Līdz ar to viņš ļoti viegli var valdīt pār apkārtni, “nevērigi apejoties ar šļircēm un ēdienu, kam var sekot bezsamaņas. Apkārtni ir grūti reaģēt uz šīm situācijām, un tas izraisa bailes. Daudz gadījumu ar “grūti regulējamu” diabētu vērojami ģimenēs, kuras ir disfunkcionālas un kur slimībai ir liela nozīme jūtu līdzsvarošanā.

Avots: J.Kulbergs “Dinamiskā psihiatrija”, 2001, Rīga, “Jumava”

Ģimeņu psihoterapija ir grūts uzdevums, kas, tāpat kā citas terapijas, prasa ilgu izglītības procesu. Ģimene kā sistēma vienmēr jāvērtē kopā ar atsevišķo pacientu, lai iegūtu priekšstatu par ģimenes lomu slimības vai traucējumu izcelsmē, kā arī par to, cik lielā mērā ģimenes struktūra palīdzējusi pasliktināt vai paildzināt slimību.



# MANS JAUNAIS IMIDŽS UN IEPIRKŠANĀS BEZ GALVASSĀPĒM!

Ar **Ligitu Prodnieci** sarunājas **Ieva Zēģele**  
www.stilastudija.lv

Nav tāda jēdziena kā pareizs vai labs imidžs, viss ir atkarīgs no tā, kādā grupā tu gribu iekļauties un ko tu ar savu izskatu gribu pateikt sabiedrībai. Tev jābūt ģērbtam atbilstoši tai grupai, kurai tu vēlies piederēt.

## Kas ir imidžs?

No svešvārdu vārdnīcas personas, objekta vai parādības veidols, tēls sabiedrības acīs. Man labāk patīk teikt cilvēka vizuālais *re-zumē*.

Imidži var būt dažādi: lietu, vides, verbālais, kinestētiskais un, protams, ārējā izskata.

## Kādam ir jābūt imidžam, lai atstātu pozitīvu iespaidu uz apkārtējiem?

Nav tāda jēdziena kā pareizs vai labs imidžs, viss ir atkarīgs no tā, kādā grupā tu gribu iekļauties un ko tu ar savu izskatu gribu pateikt sabiedrībai. Tev jābūt ģērbtam atbilstoši tai grupai, kurai tu vēlies piederēt.

Vienam cilvēkam var būt arī divi imidži – darba un personīgais.

## Ko mēs varam mainīt savā imidžā?

Izskata imidžā var mainīt frizūru, apģērbu un aksesuārus.

## Kā zināt, kad ir pienācis laiks mainīties?

Imidžs nav jāmaina, tāpēc, ka kāds teica – Tev jāizskatās savādāk. Pašam ir jābūt vēlmei un iemeslam mainīties.

Ļoti svarīgi ir saprast imidža mainīšanas mērķi un to, kāds ir vēlamais imidžs.

Piemēram – es gribu izskatīties atvērts, draudzīgs, bet tajā pašā

laikā, ja esmu vadītājs, gribu saglabāt lietišķo raksturu kā respektējama persona – izskatīties pieredzējis, nopietns attiecībā uz darba lietām, sakārtots, inteligents un cilvēks ar gaumi.

## Tāpat nozīmīgākais ir saprast mērķi – kādēļ es gribu mainīties un par ko es gribu kļūt?

Jā. Bieži vien šie mērķi ir saistīti tieši ar darbu, lai vizuālais tēls atbilstu ieņemamajam amatam un profesijai.

## Kā imidžs var palīdzēt vai tieši otrādi – nepalīdzēt darbā?

Gadījums: atnāca pie manis klients, lai mainītu savu imidžu, jo viņam neveicās darbā un pats it kā nojauta, ka tas saistīts ar izskatu. Viņš izskatījās pārāk draudīgs. Vīrietis nodarbojās ar ikdienas preču tirdzniecību un bija norūpējies par to, ka klienti baidās ar viņu runāt. Tad es centos taktiski izskaidrot un pateikt, ka viņa izvēlētais imidžs nav tas atvērtākais un cilvēkus uzrunājošākais – tumši mati, tumša pirmās dienas bārda, melna ādas jaka. Nav ko brīnīties, ka neviens ar viņu negrib runāt. Nozīmīgi, ka viņš saprata, ka tieši draudīgais tēls traucē viņam darbā, un viņš nāca ar vēlmi to mainīt un panākt miermīlīgāku un pozitīvāku izskatu.

## Ko darīt, ja cilvēks vēlamajā darba imidžā nejūtas ērti?

Lai cilvēks justos ērti, imidža maiņai ir jānotiek pakāpeniski. Es



MIRENE  
79€

MIRENE  
78€

MIRENE  
79€

MIRENE  
122€

Ici c'est le prix

MIRENE  
COSTUME  
89€

Varam izveidot veiksmīgu imidžu, bet jāprot arī šo imidžu nest un prezentēt. Tas nozīmē, ka arī garīgi šim cilvēkam ir jānonāk līdz savam jaunajam tēlam. Ar skaistu kleitu un frizūru vien ir par maz, ja gaita ir kā lācim un valoda kā tirgus laukumā.

esmu pret kardinālām izmaiņām – “Pirms un Pēc!” – pie stilista iet viens cilvēks, iznāk pavisam cits. Imidža maiņa nenes labus rezultātus, ja cilvēks pats līdz tam, ka vēlas pārmaiņas, nav nonācis. Stilists var kardināli izmainīt cilvēku, bet viņš pats pēc tam nezinās, kā šo stilu uzturēt un ar laiku viss vienalga ieies vecajās sliedēs. Varam izveidot veiksmīgu imidžu, bet jāprot arī šo imidžu nest un prezentēt. Tas nozīmē, ka arī garīgi šim cilvēkam ir jānonāk līdz savam jaunajam tēlam. Ar skaistu kleitu un frizūru vien ir par maz, ja gaita ir kā lācim un valoda kā tirgus laukumā.

Ja cilvēks kādā apģērbā nejūtas ērti, ir jāatrod tāds, kādā viņš jutīsies ērti. Nav jēgas uzstiept cilvēkam to, kas viņam šausmīgi nepatīk.

#### Kā kopā ar stilistu tiek mainīta garderobe?

Pirmkārt, skatās uz klienta esošo apģērbu bāzi, lai atlasītu to, kas derēs arī jaunajā imidžā un atteiktos no tā, kas nav vajadzīgs. Reti kuram būs pa kabatai uzreiz nomainīt visu savu garderobi. Otrkārt, tiek izstrādāt shēma, pēc kuras garderobe laika gaitā tiks nomainīta.

Tiek ņemta vērā cilvēka ķermeņa uzbūve un īpašības. Matu, ādas un acu krāsa. Noteikta krāsu gamma un apģērbu piegriezumi, kas viņam piestāv.

Un tad seko praktiskais darbs – došanās uz veikaliem, frizieris un viss cits, kas nepieciešams.

#### Kādēļ doties iepirkties kopā ar stilistu?

Uz šo jautājumu es gribētu atbildēt no klienta viedokļa.

Pirmkārt, tas būs ātrāk. Īpaši tas attiecas uz sievietēm, jo viņām ir ieradums skatīties ne tikai to, kas vajadzīgs, bet pārcilāt arī daudz citu lietu. Piemēram, staigājot pa lielveikalu, atceras, ka jāieiet saimniecības preču veiklā pēc jaunas miskastes, tad vēl bērnu veiklā...utt. Līdz ar to iepirkšanās izplešas nebeidzamā plašumā, kur zūd koncentrācija uz mērķi. Šāda situācija neveidosies kopā ar stilistu, jo profesionālis to nepieļaus. Kā arī pats cilvēks sevi mobilizē, jo zina, ka par stilista laiku tiek maksāta nauda. Kopā tiek apmeklēti tikai apģērbu, apavu un aksesuāru veikali, un tas arī viss.

Otrkārt, stilists uzreiz prot novērtēt savu klientu, kas viņam piestāvēs, bet, kas nē. Tādējādi netiek tērēts laiks, lieki uzlaikojot vai pārcilājot drēbes, kas klientam noteikti neder.

Treškārt, lielākā daļa cilvēku, pērkot kādu lietu, grib dzirdēt kāda cita viedokli – kā man šis apģērbs izskatās? Ja iepērkas viens un grib dzirdēt atbildi uz šo jautājumu, tad parasti prasa pārdevējas viedokli, kas ne vienmēr ir tādā līmenī, lai atspoguļotu patiesību un klientam godīgi pateiktu, ka viņam to nevajag pirkt. Šī novērtēšanas iemesla dēļ iepērkoties bieži vien ņemam līdzīgu sievu, vīru, draudzeni. Bet arī šajā situācijā pastāv klupšanas akmens. Draudzene vienmēr atbildēs, vērtējot konkrēto apģērbu attiecībā pret sevi – vai man tas piestāvētu? Piemēram, tu esi pagrābusi rozā topiņu un prasi draudzenei, vai piestāv? Draudzenes izpratnē briesmīgāka krāsa nevar būt, tādēļ viņa atbild – šausmas, ko tu tik rozā paņēmi? Profesionālis nekad neskatīsies no savām personīgajām simpātijām pret kādu apģērbu vai krāsu, bet skatīsies kā tas piestāv klientam. Ja iet iepirkties vīrs un sieva, tad var sanākt šādi: ja vīram būs jānovērtē sieva, viņš jebkurā gadījumā teiks – “Labi, labi!”, lai ātrāk tiktu prom un lai viņam neliek vēl staigāt pa veikalu. Pieredze rāda, ka vairumam vīriešu nepatīk staigāt pa veikaliem. Tādēļ varu ieteikt vīriem noorganizēt savām sievām stilistu, vai arī otrādi – sievām noorganizēt vīriem stilistu, kas kopā ar viņām dodas iepirkties. Bet, ja apģērbu pērk vīrs un novērtē sieva, tad tā jau būs viņas gaume – kādreiz laba un kādreiz arī nē.

#### Kādi vēl ir nosacījumi, lai iepirkšanās izdotos? Ko vajadzētu pārdomāt, ejot iepirkties?

Vienalga, vai dodaties iepirkties ar stilistu vai vieni paši, vajadzētu padomāt par pāris lietām:

1. Uzvilkt mugurā vai paņemt līdzīgu to apģērbu, pie kā jums kaut kas ir jāpiepērk.
2. Uzvilkt atbilstošus apavus vai arī paņemt līdzīgu. Piemēram, ja jāpērk vakarkleita, būtu labi paņemt līdzīgu augstapapēžu kurpes.
3. Padomāt par zeķītēm un veļu. Ja jāpērk svārki, lai nav tā, ka kājās ir īsās zeķītes un, uzvelkot svārkus, pašam nepatīk skatīties.
4. Ejot iepirkties, es ieteiktu pašam apģērbties ērti. Kurpes tādas, lai katru reizi mērot nav jātērē laiks, sienot ciet un vaļā. Kā arī mugurā nevajag vilkt pieguļošu, pār kaklu velkamu džemperīti, no kura grūti tikt ārā vai arī blūzīti ar daudzām podziņām.
5. Sievietēm nevajag likt pamatīgu grima kārtu, lai nesasmē-

rētu mērāmās drēbes. Tomēr nedaudz jāuzkrāsojas, lai pašai patiktu spoguļi uz sevi skatīties. Dārgos veikalos mērāmajā kabīnē parasti stāv salvetītes, kas tieši šādam nolūkam ir arī domātas, lai notīrītu spilgtu lūpu krāsu vai pūderkrēma kārtu, ja tas nepieciešams.

6. Labāk iziet ārā no kabīnes un apskatīties lielajā spoguļī, jo kabīnē tu esi cieši pie spoguļa, kā arī apgaismojums mēdz būt diezgan slikts.

### **Piemēram, ja es iepērkos vienu, kā man zināt, vai esmu izdarījis pareizu izvēli?**

Nosauc vismaz 3 lietas, ar ko kopā to vilksi, ja nevari izdomāt nevienu lietu, tad visdrīzāk, ka šo precī nemaz nevajag pirkt. Neuzķerties uz atlaidēm. Pirms kaut ko pirkt, jāpārdomā, vai man patiešām to vajag? Ir gadījies pieredzēt, ka atnāk mājās ar veselu kaudzi maisiņiem, bet, kad sāk skatīties, konstatē, ka visas lietas ir tik dažādas un viena ar otru nemaz neder kopā un mājās arī nav nekā tāda, ar ko to varētu savilkt. Tas nozīmē, ka iepērkoties nav bijusi nekāda shēma.

### **Kāda iepirkšanās shēma vajadzētu būt?**

Ļoti labi ir veidot sarakstiņu. Piemēram, man vajag jaunu biznesa kostīmu. Ja tas ir bikškostīms, es uzreiz domāju, kādus es varētu paņemt alternatīvus svārkus, kas pietāvētu pie šī kostīma žaketes. Tāpat vajadzēts arī pāris topiņus vai blūzītes, jo noteikti kādreiz gribēšu žaketi arī novilkt. Tas ir komplekta princips. Mājās apskatot un cenšoties izveidot komplektus, jāpieraksta visu, kas trūkst un ko gribētos nopirkt. Pie tā kostīma man vajadzētu zilu brošu, pie tās kleitas lakatiņu siltos toņos, pie tās žaketes rūtainus svārkus u.tml. Krāsa noteikti jāpieraksta, nevis vienkārši "džemperī", bet "tumši zilu džemperī". Jo veikalu pārpilnībā apstulbst, sāk skatīties visu un aizmirst to, ko patiešām vajadzēja.

### **Cik krāsas ir pieļaujamas apģērba komplektā, lai tas būtu gaumīgi?**

Parasti 2 – 4. Viena krāsa būs pārāk garlaicīgi, ja nav akcenti, kas atsvaidzina, bet pārāk daudz krāsu var radīt raibu iespaidu.

### **Kā ir apģērba materiāliem?**

Visbiežākā kļūda, ko esmu redzējusi, ir materiālu nesaskaņotība apģērbā. Dabīgi materiāli nesader ar sintētiskiem. Jābūt saskaņotiem arī apģērba audumiem. Ja esmu nopirkusi vasarai linu bikses, tad spīdīgs polistera topiņš nebūs piemērots.

### **Kā pārbaudīt, vai imidža maiņa ir izdevusies?**

Būtu ļoti labi, ja jauno tēlu vispirms varētu prezentēt mazā cilvēku lokā un pēc tam kopā ar stilistu vai pats, pēc draugu novērtējuma, varētu izdarīt korekcijas. Jo ne vienmēr ir tā, ka tēls uzreiz ir izdevies, jāpaskatās vēl no malas. Pēc tam var secināt, vai ar imidžu ir panākts vēlams rezultāts. Piemēram, vai vīrietis ādas jakā ir panācis pieejamāku izskatu un draudzīgāku attieksmi no cilvēkiem, vai nē.

### **Vai pietiek ar vienreizēju stilista apmeklējumu?**

Ar imidža noslīpēšanu ir jānodarbojas visu laiku. Nav tā, ka vienreiz izveido un ar to pietiek visam mūžam. Mode mainās, kosmētiskie līdzekļi mainās... tā nav uz vietas stāvoša lieta.

### **Ja stilista pakalpojumi ir par dārgu vai vienkārši negribas konsultēties – ko darīt?**

Katrs gaumi var izkopt. Kāds piedzimst ar lielāku talantu, redz vairāk krāsas, cits mazāk, bet katrs var to izkopt.

Var palīdzēt laba piemēra vērošana – gan savā darba vai pažiņu vidē, gan valsts un pasaules mērogā. Tas nav nekas slikts. Pie mums taču arī pastāv jēdziens prezidentes frizūra, kas ir labs piemērs vecākām dāmām. Var izvēlēties kādu populāru personību no atbilstošas sfēras, kas ir labs paraugs, un censties atdarināt. Tāpat kā mākslinieki iesākumā kopē jau atzītu mākslinieku darbus, bet vēlāk rada savējos.

Brīvdienās atvēliet kādu laiku, lai izveidētu skapi un pie spoguļa pamēritu dažādus apģērbus – ko ar ko var savilkt kopā!

Skaties žurnālus! Klientam ir vērts izveidot pašam savu mapi – modes žurnālu – skatos, kādu modes žurnālu, ieraugu interesantu kostīmu, izgriežu un ielieku savā mapē. Kad vajadzēs šūt kostīmu, man būs paraugs, kādu es gribu.

Skaties žurnālus! Klientam ir vērts izveidot pašam savu mapi – modes žurnālu – skatos, kādu modes žurnālu, ieraugu interesantu kostīmu, izgriežu un ielieku savā mapē. Kad vajadzēs šūt kostīmu, man būs paraugs, kādu es gribu.





# ATLŪGUMA STĀSTS

Sagatavoja **Elīna Nagle**

Jauns notikums, jaunas emocijas, tā aizsākās mans darbs farmācijas firmā, kuras galvenais uzdevums bija izveidot pārstāvniecību Baltijā. Šajā firmā mēs sākām strādāt divatā, mēnešiem ejot, mēs jau ofisā sēdējām 10 cilvēki. Šos cilvēkus sākumā pieņēma priekšnieki, pēc tam es. Darba kolēģiši patiešām bija ļoti jauki. Kolektīvs bija fantastisks. Mēs viens otru sapratām no pusvārda, spēja strādāt komandā, iet uz komandas mērķi un gūt rezultātus. Kolektīvs – draudzīgs, bet prasīgs.

Bieži vien mēs rīkojām dažādus pasākumus. Katru gadu tika organizētas vasaras olimpiskās spēles, neizpalika arī ziemas aktivitātes.

Firmā strādāja pārsvarā sievietes. Es šajā firmā nostrādāju 9 gadus kā pārstāvniecības vadītāja Latvijā un Baltijā. Mani tieši pienākumi bija doties uz semināriem un dažādiem citu farmācijas firmu pasākumiem, kā arī pašai organizēt dažādas lekcijas. Kopumā man vajadzēja vadīt pārdošanas un mārketinga aktivitātes Latvijā, vadīt cilvēkus, veidot kolektīvu. Darbs bija interesants. Katrs pasākums deva pozitīvas emocijas. Bieži vien darbs tik ļoti aizrāva, ka mājās ierados vēlā naktī. Bija jāgatavojas nākamās dienas pasākumam. Esmu tāds cilvēks, kas nespēj atstāt nepadarītus darbus. Esmu sikumaina, ja kaut ko iesāku, tad arī pabeidzu līdz galam. Protams, lielu atbalstu deva darba kolēģiši. Vienmēr ja kaut ko vajadzēja, palīdzēja. Kopīgiem spēkiem mēs tiešām daudz ko panācām. Ar mazu kolektīvu bijām 10 labāko kompāniju skaitā Latvijā un, salīdzinot ar citiem, mēs bijām mazākais kolektīvs. Runājot par priekšniecību... Firma pieder ārzemju pārstāvjiem. Baltijā mums bija viens pārstāvis no Slovēnijas. Reti gan mēs viņu darbā redzējām, jo kā jau minēju, arī Lietuvā un Igaunijā ir pārstāvniecības. ...Tajās reizēs, kad viņš ieradās ofisā, mēs spriedām, kā labāk visu izdarīt, kā iegūt lielāku peļņu utt... Jā, atzišos, bija arī domstarpības, taču viss tika atrisināts, atrasts kompromiss. Strīdi ar priekšniecību nebija iemesls, kādēļ es nomainīju darbu. Jaunu darba vietu man pie-

dāvāja kāda pašmāju farmācijas firma, protams, ar solījumiem, ka būs lielāka alga un augstāks amats. Jā, es noriskēju un kā liela *savas valsts* patriote aizgāju strādāt uz vienu no Latvijas firmām ar cerību, ka visam jābūt labi. Nenoliedzu, viss solītais bija. Aizsākās atkal jauns dzīves posms. Pilnīgi citi darba pienākumi. Daudz lielāks kolektīvs, detalizētāki pienākumi. Katrs tur bija pieradis strādāt savā *aliņā*, nevis kopīgiem spēkiem visu izdarīt. Šeit man atkal bija jāorganizē citu cilvēku darbs. Šajā uzņēmuma strādāja 550 cilvēku, no kuriem 70 bija manā pakļautībā, līdz ar to manai privātajai dzīvei laika nepietika. Bieži vien, atnākot mājas, sēdēju un domāju, kas nav kārtībā, kāpēc nekas nenotiek, kā vajadzētu notikt. Nenoliedzami, viens iemesls bija tas, ka cilvēku bija daudz, un bieži vien, kad bija jāpieņem svarīgi lēmumi, domas dalījās. Aizsākās strīdi, stress ... Dažreiz par sīkumiem bija strīdi, jo kolektīvs bija jauns un nebija iekarota uzticība no vadības puses. Strīdi bija par man pakļauto cilvēku dažādiem darba rezultātiem labākiem un sliktākiem. Diemžēl no vadības puses cilvēki tika apvainoti. Bija biežas struktūras maiņas.

Tā tas vilkās ilgi, līdz man pašai sākās nopietnas veselības problēmas, kas bija saistītas ar stresu, un man nācās aiziet no šīs darba vietas. Nācās ieturēt pauzīti, lai atkal varētu sākt strādāt. Nepagāja ilgs laiks un atkal man piedāvāja darbu citā farmācijas firmā. Kolektīvs ir draudzīgs un saliedēts, tagad tas ir 20 cilvēku kolektīvs, atkal ir mājīguma sajūta. Atkal tas ir komandas darbs. Laba savstarpēja komunikācija. Atnākot uz darbu, es zinu, ka mani gaida draudzīgs kolektīvs. Mēs spējam kopīgi izlemt un pieņemt svarīgus lēmumus kopīgās sanāksmēs. Ja runājam par materiālo pusi, tad alga ir nemainīga.

Pierādās tik tas, ka kolektīvs ir tas, kas nosaka, vai tu te spēsi strādāt vai nē.

Pirmajā firmā biju pārstāve, ātri vien kļuvi par vadītāju un tā līdz šim brīdim vēl ieņemu šo amatu.



# ATLŪGUMA STĀSTS: KOMENTĀRS



**Dr. Maija Ozoliņa**

"Group Dynamics" ASV/Latvija vadītāja

Individuālās konsultācijas, konsultācijas organizācijām, pāriem, ģimenēm.  
dr.maija@yahoo.com

Piekrītu raksta autorei, ka labs psiholoģiskais darba klimats ir bijis un ir svarīgs priekšnosacījums labu speciālistu piesaistīšanā un noturēšanā organizācijās un uzņēmumos. It sevišķi ilgtermiņā – samaksa par padarīto darbu ir svarīga, bet ne izšķirošais faktors speciālistu noturībai darba vietā. Mūsdienās sagaidīt darbinieku lojalitāti daudzu gadu garumā ir grūti. Ko vadītāji var piedāvāt un nodrošināt, lai paaugstinātu darbinieku noturību darba vietā? Tas ir jautājums, kuru vadītājiem būtu sev jāuzdod katru dienu. Daudzas rietumvalstu kompānijas darbojas pēc principa, "izsūcot visu sulu" no darbiniekiem, uzstādot neadekvāti augstas darba prasības un tad, kad darbiniekiem parādās ta saucamais sadegšanas sindroms, iesaka aiziet vai atļaut, pamatojoties uz neadekvātu darba sniegumu! Strādājot ASV ar dažādām kompānijām, novēroju, ka ir cilvēki, kas pieņems mazāk atalgoātu darbu apmaiņā pret draudzīgu un saprotošu kolektīvu, un tie, kas izmēģinās labas samaksas dēļ uzņemties pārcilvēciskas prasības un iespēju vilties. Pētījumi pierādījuši, lai piesaistītu un noturētu labus speciālistus, ir jārada darba apstākļi, kas veicinātu darbinieku profesionālo un personīgo izaugsmi, jārada darba vide, kurā darbinieki jūtas ievēroti un novērtēti. Mēs esam efektīvāki vadītāji un darbinieki, ja esam emocionāli iesaistīti darba procesā. Kopējs komandas darbs ir viens no priekšnosacījumiem, lai uzlabotu jebkuras organizācijas darbu vai procesa produktivitāti.

Darbinieku motivēšanā vadītājam ir būtiski rast atbildi uz jautājumu – kā šo personību individuālās ambīcijas saskaņot ar organizācijas mērķiem? Organizācijai ir jābūt spējīgai radīt un attīstīt vidi un apstākļus, kas rosina radošu procesu. Īpaša uzmanība jāveltī darbinieku savstarpējai saskaņai un spējai sadarboties. Dr. W. Schutz, pie kura Kalifornijā mācījos organizāciju psiholoģiju, teica, "Atklātības princips darba vietā veicina savstarpējo uzticēšanos un iedrošina darbiniekus uz radošu potenciāla attīstību. Ja darbinieki tiek iekļauti komandas darbā

kopējo mērķu izstrādāšanā un realizēšanā, viņi jūtas uzklauti, novērtēti un atzīti, viņu ieinteresētība darba procesa gaitā ievērojami palielinās un organizācijas produktivitāte ceļas."

Raksta autore min, ka privātajai dzīvei nav atlicis laiks, norādot, ka bijusi saistīta ar darba problēmu risināšanu un novārtā atstājusi savu personīgo dzīvi, līdz pat radās veselības problēmas. Mūsu ķermenis ir gudrs un dod mums signālus par to, ka kaut kas nav kārtībā, taču daudzi no mums tos cenšas ignorēt. Daži no brīdinājuma simptomiem ir: galvassāpes, nogurums, nespēks, pazeminātas darba spējas, miega traucējumi vai bezmiegs, paaugstināts assinspiediens, gremošanas traucējumi, kuri neievēroti var pāriet jau nopietnākos traucējumos, kā piem., kuņģa čūla, sirds assinsvadu slimības, utt. Kolektīvā, kurā ir labas savstarpējās attiecības starp darbiniekiem, viens otram var palīdzēt kolēģim saskatīt kādu no brīdinājuma simptomiem un rast risinājumu. Pamanīt un palīdzēt novērst darbinieku neapmierinātību ar sīkumiem, kamēr tie nav pārauguši "sadedģšanā", ir efektīvāk nekā nomainīt pieredzējušu darbinieku ar jaunu. Nevaru nociesties neatgādinot, ka katra cilvēka atbildība par savu veselību ir pirmkārt viņa paša atbildība un vajadzētu meklēt profesionālu palīdzību vai nu pie psihoterapeita, psihologa vai ārsta, lai novērstu problēmas, pirms tās stājas ceļā darba pienākumu veikšanai. Kopīgi ar psihoterapeitu var risināt to, kā tas nākas, ka neatliek laiks privātajai dzīvei. Kopīgi var meklēt ceļus, kā atgūt līdzsvaru dzīvē, lai būtu laiks sev, draugiem, interesēm. Iedomājoties savu 100. dzimšanas dienu, ko tavi draugi un kolēģi teiks par tevi? Par ko tu pati būsi lepna un ko nožēlosi?

Visu vadītāju sapnis ir enerģiski un iedvesmoti darbinieki, kas nāk uz darbu ar smaidu un prieku. Darbinieku sapnis ir prasmīgi līderi, kas piedāvās veselīgu darba vidi, kurā radošā aktivitāte tiek veicināta.

Izvēle ir vienmēr mūsu! Lai veicas!



# AR ATVĒRTĀM ACĪM UN SIRDĪ

Ar mākslinieci **Velgu Lukažu** sarunājās **Ieva Zēģele**

„Velgas Lukažas darbiem ir nenosakāma laika piederība. Tie ir laikmetīgi un reizē pilni senatnes. Mākslinieces rokas spēlē smalku spēli ar tagadni un pagātņi, kam nav sākuma un gala, kur viena zīme dzimst no otras, savienojoties ideālā kompozīcijā. Velgas māksla ir pilna poētikas un lirikas. Tas mūsdienu urbanizētajā civilizācijā atgādina par jūtu dzīves vērtībām un trauslo mākslinieka gara pasauli.”

Mākslas zinātniece Diāna Barčevska

## Kā sauc mākslas stilu/žanru, kurā Jūs darbojaties?

Tekstilmāksla.

## No kādiem materiāliem top tekstilmākslas darbi?

Pamatu, kas ir no lina, es uzaužu uz rāmīša. Pārējais ir roku izšuvums. Izmantoju zīdu, kokvilnu, zelta diegus un pērlītes.

## Kādēļ Jūs izvēlējāties kļūt par mākslinieci?

Es jau četrpadsmit gadu vecumā zināju, ka saistišu savu dzīvi ar mākslu. Man tas vienmēr ir patīcis. Atceros, kad biju maziņa, es vienmēr zīmēju, zīmēju un zīmēju. Tajā laikā, kad mākslai nolēmu pievērsties kā profesijai, modē bija keramiķi, bet to es īsti negribēju, tāpēc aizgāju uz tekstilmākslu.

## Kāda ir Jūsu izglītība un kā veidojās Jūsu mākslinieces karjera?

Esmu beigusi Lietišķās mākslas vidusskolu, Latvijas mākslas

akadēmiju kā tekstilmāksliniece ar lielu diplomdarbu. Tie bija divi darbi par teātra tēmu, un tie bija domāti Dailes teātra foajē, kur tie arī ilgu gadu atradās. Pēc akadēmijas beigšanas sāku aktīvi strādāt. Man vienmēr vairāk ir patikusi izšūšana, nevis aušana. Es sapratu, ka lielos gobelēnus 8 x 8 m, kādi agrāk bija modē, vairs nevajag aust. Sākumā īsti nevarēju atrast ceļu, pa kuru iet tālāk, bet ar laiku atradu savu pašizteiksmes veidu tekstilmākslā.

## Par kādām tēmām ir Jūsu darbi?

Tēma man vienmēr ir bijusi *Cilvēks*. Nereti tā ir sievietes figūra, kuru savos darbos es izmantoju kā ornamentu. To dažādi apspēlēju ar krāsām.

Es daudz savos darbos izmantoju franču tekstus. Kad sāku savus darbus likt uz koka pamatiem, man ļoti gribējās tos papildināt ar kādu tekstu, kuram būtu arī tāda kā raksta vai ornamenta funkcija. Latviešu valodā nerakstiju, jo tas likās pārāk tieši. Tad



Velga Lukaža

Foto: Gatis Polkāns

izdomāju, ka varētu rakstīt franču dzeju. Man bija pazīstama ļoti slavena tulkotāja Milda Grīnfelde, kura ļoti mīlēja franču kultūru. Viņa man iztulkoja ļoti skaistu franču poēziju. Kopš tā laika arī es aizraujos ar franču dzeju.

#### **Vai šiem tekstiem ir tikai grafiska nozīme, vai arī tie nes arī kādu vēstījumu?**

Pirmajā vietā noteikti ir grafiskais izskats, bet svarīgs ir arī vēstījums. Dzeja ir liriska un skaista.

#### **Kāda ir Jūsu saistība ar Franciju?**

Pateicoties savai mākslai, kur es izmantoju franču dzeju, pirms desmit gadiem es saņēmu uzaicinājumu no Anžē Žana Lirsā modernās mākslas muzeja. Bet viņiem bija savi noteikumi – darbs nedrīkstēja pārsniegt 12cm x 12 cm. Pirmo reizi es uztaisīju darbu tieši tādā tehnikā, kādā es strādāju tagad. No tā laika es strādāju tikai tā. Pateicoties šim uzaicinājumam, šobrīd mani darbi ir tieši tādi, kādi tie ir.

#### **Cik ilgi Jūs strādājat pie viena darba?**

Pie viena mazā izšuvumu strādāju apmēram 1 mēnesi.

#### **Kāda ir Jūsu darbu mērķa auditorija? Vai ir kādas konkrētas cilvēku grupas, kurām Jūsu darbi patīk?**

Nekad neesmu par to domājusi. Mani darbi patīk ļoti dažādiem cilvēkiem. Man pat pašai tas brīžiem liekas savādi, ka tieši interese par maniem darbiem ir tā, kas var vienot pilnīgi atšķirīgus cilvēkus.

#### **Vai Jūs strādājat arī pēc pasūtījuma?**

Nē, nekad neesmu taisījusi darbu pēc pasūtījuma. Tomēr viss, ko esmu taisījusi pēc savām iecerēm, ir veiksmīgi nopirkts. Vienreiz man bija gadījums, kad cilvēks nāca pirkt norunātu gleznu, bet uz vietas labāk iepatikās cita, bet to darbu es negribēju pārdot. Tad es uztaisīju vēl vienu tādu pašu, bet tā bija vienīgā reize. Protams, pilnīgi identiski vienādas nekad nesanāk, un tas arī nav mans mērķis.

#### **Kur Jūsu darbus var apskatīt?**

Patreiz ir izstāde Dekoratīvās mākslas un dizaina muzejā. Pirms kāda laika man bija personālizstāde „Francijas pavasars” ietvaros. Nākamā gada aprīlī man būs izstāde galerijā *Bonhans*.





"Laiks mīlēt"

"Le temps d'aimer" 17x9cm



"Brīnišķs skaistums"

"Une merveilleuse beauté" 17x9cm



"Medniece"

"La chasseresse" 17x9cm

### Kas galvenokārt pērk Jūsu darbus?

Privātpersonas. Kaut gan lielu daļu manu darbu ir nopircis arī Žana Lirsā mūsdienu tekstila muzejs Anžē Francijā.

### Jūs tagad dzīvojat gan Latvijā, gan Francijā. Kāda ir sabiedrības attieksme pret mākslu tur un šeit?

Katru reizi esot Francijā, es nebeidzu brīnīties, kādām milzīgām masām cilvēki plūst uz izstādēm! Paņēmuši līdzī bērnus, viņi stāv lietū un aukstumā ārprātīgi garās rindās. Tur ir cits mākslas izpratnes un uztveres līmenis. Šodien es ar meitu bijām aizgājušas uz izstāžu zāli „Arsenāls” – pilnīgi tukšs! Kā man stāstīja dežurante – nenāk pie mums cilvēki uz izstādēm, nenāk.

### Kā Jums šķiet, kādēļ ir tik milzīga atšķirība?

Pirmkārt, tā ir izglītība – audzināšana ģimenē. Ja vecāki neko nezina par mākslu, to neuzzina arī viņu bērni. Viņi vienkārši par to nedomā. Kaut gan esmu ievērojusi, ka Latvijā tie, kas

nāk uz izstādēm, ir tieši jaunieši – studenti, tas vieš cerību, ka mūsu sabiedrība kļūst inteligētāka. Es arī savu meitu vienmēr esmu ņēmusi līdzī uz izstādēm. Bērnam ir jāmācās būt radošam, jāattīsta fantāzija, jāredz, cik daudz ir krāsu, cik daudz ir iespēju pasniegt oriģināli vienu un to pašu tēmu.

Māksla var patīkt var nepatīkt, bet tā vienmēr ir bijusi un būs – tā ir vērtība. Māksla nenoveco.

### Kāda, jūsuprāt, ir mākslas un biznesa attiecības? Vai ar mākslu var nopelnīt?

Viss ir atkarīgs no tā, kā Tu dzīvo un ko Tev vajag, lai izdzīvotu. Katram tas ir individuāli. Man nav viegli. Es esmu tipiska māksliniece, ar biznesu man nav nekādas saistības. Bet es to nekādā ziņā nenožēloju, jo domāju, ka aktīvi iesaistoties biznesā, es kaut ko zaudētu kā māksliniece. Man māksla vienmēr būs pirmajā vietā.





"Zelts un čuksti"  
"Or et chuchotement" 18x12cm



"Zelts un pumpuri"  
"Or et boutons" 18x12cm

### Kā Jums šķiet, vai darba vidē būtu jāatrodas mākslas darbiem?

Jā, es domāju, ka noteikti. Tas vidi padara patīkamāku. Pagājušajā gadā viena no Latvijas bankām veica akciju – iepirka Latviešu mākslinieku darbus, pat kolekcijas. Viņiem tagad ir tik brīnišķīga vide, katrai telpai tika piemeklēta īpaša glezna. Ieguvēji ir abas puses. Latvijas māksliniekiem ir vajadzīgs šāds finansiāls atbalsts.

Esmu dzirdējusi arī par citām firmām, kas rīkojas līdzīgi. Tas liecina par to, ka firma domā par savu prestižu, tie ir inteligenti cilvēki ar gaumi, kuri prot novērtēt roku darbu. Tādu nenopirksi katrā lielveikalā. Viss, kas ir reti sastopams, maksā ļoti dārgi un māksla jo īpaši. Kopš seniem laikiem tā ir bijusi elitāra. Zinu, ka arī daudzām lielām firmām pasaulē ir savas mākslas darbu kolekcijas.

### Kas ir Jūsu autoritāte mākslā?

Es negribētu saukt konkrētus vārdus, bet viennozīmīgi mani vienmēr ir saistījusi laba glezniecība. Man ļoti patīk arī citi mākslas veidi – mūzika un literatūra.

### Kādi ir Jūsu tālākie mērķi?

Es gatavošos izstādei, kas nākamā gada aprīlī būs Rīgā. Esmu izsūtījusi savus darbus arī dažādām starptautiskām izstādēm, piemēram, Polijā, Ungārijā. Es vienkārši strādāšu.

### Ko Jūs domājat par latviešu mākslu kopumā? Kāda tā ir uz pasaules fona?

Latvijā ir ļoti, ļoti daudz talantīgu mākslinieku. Arī mūziķu. Galvenais ir cītīgi strādāt. Mēs esam ļoti labi uz pasaules fona!

# LAI TOP GAISMA, SKAŅA UN BILDE! AIZGĀJUŠO GADSIMTU DIŽGARS TOMASS EDISONS.

Andrejs Kļaviņš

Ja es jums uzdotu jautājumu, kas ir Tomass Edisons, jūs droši vien teiktu, ka viņš ir slavens izgudrotājs. „Ahā,” es pasmīnētu. Un kas tad ir tas slavenākais, ko viņš izgudroja? „Spuldzīti, protams,” visdrīzākais skanētu atbilde. Nē, baidos, ka tā nav tiesa. Edisons neizgudroja spuldzīti. Tā bija radīta un patentēta jau pāris gadus agrāk. Edisona sasniegumi slēpjas drīzāk tajā, ka tieši viņš spēja pārvērst spuldzīti par to, kas tā ir tagad – vienkāršu masu produkcijas priekšmetu, kurš atrodams ikkatrā mājā, ērti un ātri nopērkams un kuru ieskrūvēt māk kurš katrs.

Taču ne jau tikai spuldzītes dēļ mūs Edisons interesē. Ne velti viņa kontā ir 1096 patentēti izgudrojumi, bez daudziem no kuriem grūti iedomāties, kāda būtu mūsdienu pasaule. Taču arī tiem nav autors Edisons, bet gan tikai līdzautors. Patiesībā viņa talants slēpās spējā savākt spēcīgu zinātnieku un izgudrotāju komandu, lai radītu lietas, kuras uzlaboja dzīvi, un izplatītu tās visā pasaulē.

## Kā rodas izgudrotāji

Pilnajā vārdā Tomass Alva Edisons piedzima Ohaio štatā 1847. gadā, Milānas pilsētiņā, taču lielāko daļu bērnības pavadīja Mičiganā, kad viņu ģimene pameta Ohaio 7 gadus vēlāk. Viņš bija jaunākā atvase no septiņiem Edisonu ģimenes bērniem. Daudzi uzsver, ka Edisons uzauga ļoti nabadzīgā ģimenē, taču tas ir kārējais pārspīlētais mīts, lai izceltu, ka Biznesa dižgari top trūcīgos apstākļos. Patiesībā Edisonu ģimene bija viduvēji apgādāta un



Edisons pie fonogrāfa



varēja nodrošināt pieņemamus dzīves apstākļus jaunajam Tomasam.

Slavenākais stāsts par Edisonu ir par to, kā viņu izmeta no skolas. Nav šaubu, ka mūsdienās daudzi slinkie skolēni ķeras pie tā klāt kā pie salmiņa, norādot, ka „dižākajiem prātiem skolas solā allaž bijis par šauru”. Taču nāksies sarūgtināt šos skolniekus, jo



viņi droši vien nav dzirdējuši stāsta otro daļu.

Tiesa kas tiesa, jaunais Tomass ilgi skolas solā izturēt nespēja. Viņam bija jāmācās kopā vēl ar 38 dažādu vecumu skolniekiem vienā lielā skolas telpā, kur visu šo baru centās noganīt kāds noguris un nepacietīgs pasniedzējs. Acīmredzot Edisons izrādīja diezgan lielu vēlmi mācīties, jo aktīvi traucējis mācību procesu, uzdodot jautājumus, kas galu galā noveda skolotāju līdz dusmu lēkmei, un tas nosauca Tomasa smadzenes par sabojātām (pastāv teorija, ka tas tā bijis arī tālab, ka jaunā Edisona pierē bijusi ļoti augsta un plata). Tā Tomass pameta skolu, bet ne savas mācības.

Viņa māte bija ļoti sašutusi par pasniedzēja izgājienu, un ticēja, ka viņas bērns ir patiesībā ļoti apdāvināts un tam ir jāpievērš vairāk uzmanības. Tāpēc viņa uzņēmās pati skolot Tomasu mājas apstākļos. Kamēr Edisona māte lika uzsvāru uz reliģiska rakstura mācībām, zēna tēvs uzskatīja, ka galvenais ir lasīt labu literatūru un, lai veicinātu Tomasa izglītību, deva tam 10 centus (kas tobrīd bija diezgan pamatīga kabatas nauda tik jaunam bērnam) par katru klasiķa darbu, kuru viņš izlasīja. Rezultātā Tomass aizrāvās ar lasīšanu un nopietni pievērsās vēsturiskajām grāmatām un literatūrai. Jo sevišķi viņš novērtēja Šekspīra darbus un kādu laiku pat esot apsvēris aktiera karjeru, ja vien nebūtu tik kautrīgs.

Kad mājas grāmatu krājumi sāka izsīkt, vecāki zēnam 11 gadu vecumā iemācīja lietot vietējo bibliotēku. Tai Edisons uzbruka ar sistemātisku neatlaidību, un drīz vien atklāja bez vēstures un literatūras sev arī eksakto zinātņu pasauli. Viņa interese par matemātiku, fiziku un ķīmiju ātri vien pārsniedza vecāku spēju atbildēt uz jaunieša uzdotajiem jautājumiem un to nolīga viņam pasniedzēju.

12 gadu vecumā Tomass sāka aktīvi meklēt darbu, lai nebūtu tikai slogs saviem vecākiem. Sākotnēji viņš pārdeva augļus un tirgoja avīzes dzelzceļa malā. Tad 14 gadu vecumā Tomass sāka izmantot to, ka viņam bija pirmajam pieejami visi jaunumi, un

izdeva mazu savu avīzīti „Weekly Herald”, kuru pārdeva pašos vilcienos. Tobrīd tas bija viens no pirmajiem izdevumiem, kuru pārdeva transporta līdzekļi, tāpēc „Weekly Herald” nodrošināja Tomasam līdz pat 10 dolāriem dienā lielus ienākumus. Tas ļāva zēnam ieguldīt pāri paliekošos līdzekļus savos ķīmijas un fizikas pētījumos.

Šajā vietā arī ir stāsts par to, kā Edisons zaudēja dzirdi. Lai arī viņš pats vēlāk apgalvoja, ka tas noticis, kad vilciena konduk-

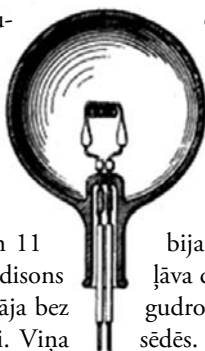
tors viņu pacēlis aiz ausīm, lai palīdzētu tikt vilcienā, sākotnējā versija ir savādāka. Reiz Tomasam, tirgojot avīzi vilcienā, izkritusi un uzliesmējusi kāda viela no viņa pārnēsājamās ķīmijas laboratorijas komplekta. Konduktors par to tā sadusmojies, ka iekrāvis tik spēcīgi zēnam pa vienu ausi, ka Edisons palika ar to pa-



visam kurls, bet ar otru spēja dzirdēt tikai pavisam nedaudz. Iespējams, ka tik akūtā rezultātā ir vainojams arī drudzis, kuru zēns smagi pārslimoja.

Bez tā visa Edisonam aizliedza tirgot avīzes vilcienos, un viņš atgriezās stacijās un sliežu malās. Taču tur atkal nospīdēja veiksmē. Reiz, kad kādas stacijas priekšnieka mazais dēlens klaiņoja pa sliedēm, tas nepamanīja vagonu kustībā. Brīnumainā kārtā Tomasam palaimējās pēdējā mirklī izglābt mazo puiku, nogrūžot to malā no briesmām. Stacijas priekšnieks bija ļoti pateicīgs par Tomasa varonību un iemācīja tam lietot Morzes kodu, un iekārtoja Tomasu telegrāfa operatora darbā. Interessants ir fakts, ka Tomasa slīktā dzirdē ļāva ignorēt apkārtējos trokšņus, un koncentrēties uz darbu ar apbrīnojamu efektivitāti.

Tieši tāpēc pirmais izgudrojums, kurš pievērsa lielāku (bet ne ļoti izteiktu) sabiedrības uzmanību jauneklī, bija saistīts ar telegrāfu. Edisons izstrādāja mehānismu, kas ļāva daļēji automatizēt darbu ar telegrāfu. Viņa nākamais izgudrojums bija elektriska ierīce, kas ļāva ātri un ērti nobalsot sēdēs. Diemžēl tieši ātrums un ērtums šinī gadījumā izrādījās lieka lieta, kā viņam paskaidroja kāds politiķis. „Kamēr notiek lēnais un ķēpīgais balsu skaitīšanas process, mazākums vēl var paspēt iespaidot vairākumu un likt tiem mainīt savu viedokli. Taču ar šādu sistēmu tas būtu neiespējami un to mēs nemaz nevēlamies,” skanēja izskaidrojums. Edisons nojauta, ka viņa izgudrojums ir parādījies pirms sava laika, un nolēma, ka turpmāk mēģinās radīt tikai un vienīgi lietas, pēc kurām būs acīmredzīgi





pieprasījums un attiecīgi arī pārdošanas potenciāls.

Tā radās Edisona pirmais grandiozais izgudrojums, kurš atnesa viņam valsts un pasaules līmeņa slavu – fonogrāfs. Tā bija pirmā ierīce, kas ļāva ierakstīt un noklausīties balsi vai citas (akcentētas) skaņas. Šī ierīce tāpat kā Aleksandra Bella radītais pirmais telefons, tik ļoti aizgrāba cilvēkus, ka tie nodēvēja Edisonu par „Menlo parka burvi”. Menlo parka, jo tur tobrīd atradās Edisona laboratorija, kurā viņš veica savus pētījumus un radīja jaunos izgudrojumus. Pirmais fonogrāfs spēja ierakstīt skaņu ļoti sliktā kvalitātē un to varēja noklausīties tikai pāris reizes, jo ieraksts tika veidots uz speciāla folija rullīša, kurš ātri nolietojās. Taču vēlāk gan Bells, gan Edisons turpināja attīstīt un uzlabot fonogrāfu, lai tas kļūtu praktiskāks.



### Izgudrotāju organizācija

Tā kā bez fonogrāfa Edisons bija radījis arī vēl vairākus vērtīgus telegrāfa sistēmas uzlabojumus un pārdevis to patentus, viņam tagad bija diezgan liels daudzums brīvo līdzekļu. Negaidīti daudz naudas ienesa 1874. gadā pārdotais patents sistēmai, kas ļāva vienlaikus sūtīt līdz pat četriem signāliem, izmantojot vienu vadu. Jaunais izgudrotājs par to nopelnīja 10 tūkstošus dolāru. Tos Edisons ieguldīja jaunā vēl nebijušā pasākumā, viņš izveidoja Menlo parkā lielu laboratoriju, kurā tika aicināti darboties gaišākie inženierijas prāti un asprātīgākie izgudrotāji.



Tā Edisona vadība sākās pirmā rūpnieciskā izpēte, jaunu patentu radīšana, esošo uzlabošana, kā arī iegūto rezultātu realizēšana tirgū. Tas ļāva Edisonam nonākt pie otra slavenākā izgudrojuma – komerciāli izplatāmās gaismas spuldzes. Agrīnajām spuldzēm bija kaudze mīnusu, tās bija nestabīlas, trauslas un patērēja sasodīti daudz enerģijas. Taču, veicot pētījumus kopā ar Viljamu Džozefu Hameru, izdevās pamatīgi uzlabot spuldzi, apstrādājot tās kvēldiegu un izmantojot vakuumu stikla ķermenī, kas ļāva jaunajai spuldzei degt simtiem stundu ilgi. Tā 1878. gadā Edisons izveidoja Edisona Elektriskās Gaismas kompāniju Ņujorkā.

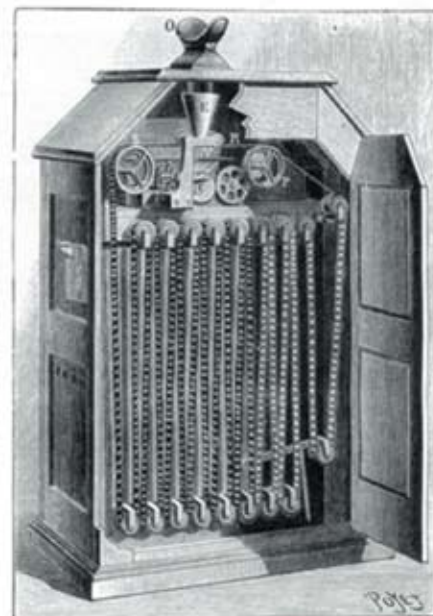
Taču, ja bija spuldzes, vajadzēja padarīt pieejamāku arī pašu elektrību. To var uzskatīt par nākamo lielāko Edisona mērķi. Kā viņš pats izteicās: „Mēs padarīsim elektrību tik lētu, ka tikai bagātie dedzinās sveces!” Tika attīstīta privātmāju elektrotīkla izveide un elektrības pārvadīšana uz tām. Tā 1880. gadā Edisons nodibināja Edisona Elektriskās Apgaismošanas Kompāniju, kuras uzdevums bija no ģeneratoriem piegādāt elektrību klientiem, kuri attiecīgi varētu izgaismot savus mitekļus vai darba vietas. Viens no pirmajiem pielietojumiem šādai sistēmai bija pilsētas ielu izgaismošana ar elektrību.

Vēl viens svarīgs izgudrojums, kuru jāpiemin saistībā ar Edisonu, ir kinetogrāfs un kinetoskops. Pēdējais bija pirmais kino sencis, kas ļāva pa speciālu lūku vērot kustīgās bildes. Edisons šo sistēmu izstrādāja kopā ar V. L. K. Diksonu – fotogrāfu un optiķi. Abus šos izgudrojumus pirmo reizi izstādīja plašākai publikai 1891. gadā. Nākamo divu desmitu gadu laikā Edisons turpināja aktīvi pētīt šo jauno virzienu, kurā attīstīties. 1903. tika jau demonstrēta pirmā 10 minūšu garā filma „Lielā vilciena aplaupīšana”, bet vēl pēc pieciem gadiem Edisons nodibināja „Kustīgo Bilžu Patentu Kompāniju”.

Edisons turpināja aktīvi piedalīties rūpniecības nozarē un dažādu materiālu pētniecībā līdz pat sava mūža beigām. Vēl Pirmā Pasaules kara sākumā, pie viņa vērsās valdība, aicinot „pasaulē dižāko izgudrotāju” izstrādāt militārās aizsardzības sistēmas un materiālus (tikai aizsardzības, jo Edisons krasi iestājās pret ieroču radīšanu). Sasniedzis cienījamo 84 gadu vecumu, Edisons mira 1931. gadā. Par godu viņa sasniegumiem un pieminot dižgara aiziešanu, viņa bērnu dienā daudzas korporācijas un elektrības kompānijas uz neilgu laiku izslēdza gaismu.

### Negatīvais izgudrotājs

Tāpat kā visos iepriekšējos rakstos daudzus no lielajiem uzņēmējiem var kritizēt arī par citām lietām, ko tie paveica. Nekad nav zināms, vai tiešām viņu radītie monopoli kādā jomā dzina uz priekšu industriālo attīstību, vai arī patiesībā bremzēja to. Taču nespēlēsim, „kas būtu, ja...” spēles. Tā vietā vienkārši apskatīsim lielākos Edisona grēkus, kas viņu, tāpat kā Fordu, Rok-



Kinetoskops

felleru, Getiju un Kārnegī, liek vērtēt kā vēsturiski pretrunīgas personas.

Edisonu zināmā mērā var uzskatīt par liekuli, un dažreiz viņš bija vairāk uzticīgs nevis zinātnieka un izgudrotāja morāles kodeksam (kuru pats slavināja), bet gan nolaidās līdz nožēlojama uzņēmēja statusam, kurš tikai plānoja atbalstīt savu biznesu. Piemēram, viņš krasi iestājās pret maiņstrāvas ieviešanu, un izplatīja nepatiesus propagandas materiālus par to, cik šī strāva ir bīstama, tikai tāpēc, ka tā varētu izputināt viņa 121 līdzstrāvas staciju. Ironiski, ka, lai arī Edison bija pret nāves sodu, tieši tas, ka viņi aktīvi demonstrēja maiņstrāvas bīstamību, nogalinot dzīvniekus (pat ziloni), padarīja Edisonu arī par vēlāk Amerikā populārā elektriskā krēsla autoru.

Jo sevišķi liels pretinieks Edisonam bija kāds cits ar elektromagnētismu saistīts zinātnieks un pētnieks Nikolā Tesla. Sākotnēji viņš strādāja pie Edisona un deva diezgan pamatīgu ieguldījumu tā izgudrojumu uzlabošanā. Taču Edison reiz nesamaksāja viņam solīto patenta summu (kura bija diezgan pamatīga), un kopš tā laika viņus allaž vēsture atcerēsies kā ienaidniekus. Maiņstrāvas un līdzstrāvas kara laikā Tesla atbalstīja maiņstrāvas pusi un krasi vērsās pret Edisonu, kad vien varēja.

Pēc Edisona nāves Tesla tomēr atzina, ka Edison daudz ko bija paveicis, taču atzīmēja, ka izgudrotājs bija diezgan nesistemātisks, nekārtīgs un pārsvarā balstījās uz mēģinājumu un kļūdu metodi, nevis kādu izstrādātu teoriju. Zināmā mērā var saprast Teslu, kurš bija akadēmisks zinātnieks, kura ieguldījumi bija elektromagnētisma pētījumos, ka tam Tomasa Edisona praktiskā pieeja bija nepieņemama.

Taču, kā jau tika minēts, viennozīmīgi izvērtēt kāda vēsturiskā dižgara paveikto ir allaž ļoti grūti. Pat, ja Edisonam var pārnest dažbrīd morāles principu neievērošanu, kopumā tomēr viņš bija pirmais, kurš ierādīja, kā var efektīvi apvienot inovāciju ar rūp-

niecību (kura pēdās pēc tam sekoja citi Biznesa dižgari, piemēram, Fords) un, pateicoties kuram, elektrība vairs nebija tāls un nesasniedzams brīnums, bet gan pamazām kļuva par pierastu lietu, kāda tā ir mūsdienās.

## Daži interesanti fakti par Edisonu:

Kopā Edisons ir patentējis 1 093 izgudrojumus.

Edisons ir izgudrojis arī tādu pierastu lietu, kā teikt „Hallo!”, paceļot klausuli. Sākotnēji Bells piedāvāja „Ahoi-hoi!” frāzi, taču galu galā iegājās Edisona variants, jo tas bija skanīgs un ar to bija viegli pārbaudīt, cik labi ir sakari.

Edisons tik ļoti aizrāvās ar Morzes kodu, ka baidījās savu sievu tajā, un viņu pirmajiem diviem bērniem bija dotas iesaukas „Strīpiņa” un „Punktiņš”.

Ne viss, ko Edisons pūlējās izgudrot, deva viņam panākumus. Aiz spožajiem izgudrojumiem slēpjas arī diezgan pamatīgas izgāšanās, kurās Edisons ieguldīja lielu daudzumu pūļu un resursu, bet tā arī neko nepanāca. Slavenākais no tiem ir metāla rūdas ieguvējs. Edisons ļoti gribēja atvieglot darbu raktuvēs, kurš tajos laikos vēl joprojām bija aizvēsturiskā līmenī un bija viens no smagākajiem un nepatīkamākajiem amatiem. Edisons nopūlējās no 1880. gadu beigām līdz 1890. gadu sākumam, lai izgudrotu veidu ērti atdalīt dzelzi no nevērtīgajiem minerāliem. Lai finansētu savus pētījumus, izgudrotājs pārdeva visas savas „General Electric” akcijas, bet tā arī viņam neizdevās radīt dzelzs atdalītāju, un, kad visi līdzekļi bija iztērēti, Edisons padevās.



## Tomasa Edīsona domu graudi

*Es negribu izgudrot neko tādu, ko nevar pārdot. Jo iespēja pārdot lietu norāda uz tās praktiskumu, un praktiskumā slēpjas panākumi.*

*Neapmierinātība ir pirmā nepieciešamība pēc progresā.*

*Gēnijs ir 1 procents iedvesmas uz 99 procenti grūta darba.*

*Pie velna, te nav nekādu noteikumu – mēs te mēģinām kaut ko panākt!*

*Es lepojos ar faktu, ka es neesmu izgudrojis nevienu ieroci, kas radīts nogalināšanai.*

*Es rodu lielāko baudījumu no darba, un tas arī ir mans atalgojums vēl pirms panākumiem.*

*Man ir draugi, kuru draudzību es nemainītu pret neviena pasaules karaļa labvēlību.*

*Es neesmu izgāzies. Esmu tikai atklājis 10 000 lietas, kuras nestrādā.*

*Es nekad savā dzīvē neesmu strādājis. Tas viss bija visistākā izklaide.*

*Es neko neesmu izgudrojis atgādījuma pēc. Viss radās smaga darba rezultātā.*

*Es sāku tur, kur iepriekšējais beidza.*

*Tas ir tik fascinējoši, cik daudz pūšu jāpieliek cilvēkiem, lai liktu savām smadzenēm strādāt sistematiski un precīzi.*

*Tāpēc vien, ka kaut kas nestrādā, kā bijī iecerējis, nenozīmē, ka tas ir bezjēdzīgs.*

*Daudzu cilvēku neveiksmes slēpjas tajā, ka viņi padēvās, neapzinoties, cik tuvu bija panākumiem.*

*Briedums bieži vien ir daudz absurdāks nekā jaunība, un daudz biežāk izturas netaisni pret jaunajiem.*

*Gandrīz ikkatrs, kurš cenšas radīt kādu ideju, sasniedz mirkli, kad kaut ko panākt liekas neiespējami, un viņam pāriet vēlme turpināt darbu. Tas noteikti nav īstais mirklis, lai apstātos.*

*Vairums cilvēku palaiž garām lieliskas izdevības, jo tās izskatās tāpat kā viss pārējais un maskējas par darbu.*

*Reliģija ir mulķības.*

*Galvenais ķermeņa uzdevums ir pārvietot apkārt smadzenes.*

*Tava vērtība slēpjas tajā, kas tu esi, nevis, kas tev pieder.*

*Lai izgudrotu, tev vajag labu iztēli un kaudzi ar krāmiem.*

# MEDUS

Ar **Armandu Krauzi**, Latvijas Bīskopības biedrības priekšsēdētāju sarunājās **Andrejs Kļaviņš**

Latvijas Bīskopības biedrība ir vienīgā valsts mēroga profesionālā bīskopju organizācija mūsu valstī. Tajā darbojas arī tādi cilvēki, kas interesējas par bīskopību, bet pašiem nav bites.

## Ar ko nodarbojas Bīskopības biedrība?

Tā ir vienīgā valsts mēroga profesionālā bīskopju organizācija mūsu valstī. Tajā darbojas arī tādi cilvēki, kas interesējas par bīskopību, bet pašiem nav bites. Pārsvārā tomēr biedrībā ir apvienojušies bīskopi – gan profesionāļi, gan amatieri.

## Kāda ir atšķirība starp bīskopi profesionāli un amatieri?

Amatieris tur divas vai trīs bišu saimes savam priekam un medu sagādā pašu ģimenei un radiem. Profesionāļiem ir sākot no 150 bišu saimēm, kas ražo dažādus bīskopības produktus, sākot no ziedputekšņiem un beidzot ar medu. Šie cilvēki vai nu pilnīgi pārtiek no bīskopības, vai arī lielāko daļu iztikas līdzekļu iegūst no bīskopības.

Lai tas būtu kā pamatdarbs, uz vienu ģimenes locekli vajadzētu būt 100 saimēm. Piemēram, ja ģimenē ir vecāki un divi bērni, lai sevi nodrošinātu, jārūpējas par 400 saimēm. Bīskopībā ir daudz roku darba un jāstrādā ir daudz. Jābūt arī iespējai produkciju pārdot par normālu cenu. Tas nozīmē, ka pašiem arī jāpārdod sagatavotie produkti. Ja medu atdod fasētājam, tad viņš cenu “nodzen” uz leju. Bīskopjiem vasarā ir jākopj bites, bet rudenī un ziemā jābraukā pa gadatirgiem un veikaliem. Profesionālam bīskopim ir daudz grūtāk nekā amatierim, kuram lielākoties ir 10 saimes un cits pamatdarbs. Ja saimēm slikts garastāvoklis, medus ir maz, tad medu apēd paši. Ja pēkšņi ir labvēlīgs gads, tad no vienas saimes var iegūt pat 50 kg medus, un viņš nezina, kur to likt. Jāpārdod! Bet tas, savukārt, bojā tirgu profesionā-

ļiem. Amatieri nepilda visas likumdošanas prasības, kas attiecināmas uz produktu sagatavošanu. Piemēram, jābūt atbilstošām telpām. Tas nav godīgi!

## Cik Latvijā ir profesionālu bīskopju?

Apmēram 50, bet biedrībā ir ap 1180 biedru.

## Kādi ir jūsu biedrības mērķi un uzdevumi?

Nozīmīgākais uzdevums ir aizstāvēt bīskopju intereses. Darboties, lai bīskopi var pārdot savu produkciju. Izstrādājam priekšlikumus likumdošanai, arī Zemkopības ministrija konsultējas ar mums par nozares jautājumiem, ja rodas problēmas. Piemēram, problēma ir lāči. Liekas jau smieklīgi, bet viņi posta bišu saimes.

Lāči nāk no Igaunijas uz Vidzemi un arī no Krievijas šad un tad ieklejo. Kad viņi ir tikuši dravā, tad apgāž stropu un to sašķaida, un pēc tam apēd medu. Vidzemē dažiem saimniekiem bija izpostītas pat 20 saimes. Mēs griezāties valsts institūcijās, lai izstrādātu sistēmu, kā kompensēt zaudējumus, jo lācis ir aizsargājams dzīvnieks un viņu nošaut nedrīkst. Piemēram, Kurzēm, ja gājputni, kurus nedrīkst dzīt prom, apēd ražu zemniekiem, to kompensē.

Piemēram, kad tika noteiktas higiēnas prasības, tad mēs braucām uz citām valstīm un skatījāmies, kā tās tiek pildītas tur.

Nozīmīgs mūsu darbības virziens ir produktu popularizēšana. 2001.gadā izveidojām karodziņu, kas, pārliekts pār burciņu, lie-





Armands Krauze

cina par medus augstu kvalitāti. Lai to saņemtu biškopim, ir jāslēdz licencēšanas līgums, un tikai tad viņi drīkst lietot šo preču zīmi. Savukārt, mēs izlases veidā nopērkam medu un veicam analīzes. Analīzējam ziedputekšņus un arī dažādu ārstniecības līdzekļu atlikuma vielas. Regulāri pārbaudām, vai saimniekam vispār ir bišu saimes. Tāpat kontrolējam telpu atbilstību visām sanitārajām prasībām.

Viens no mūsu mērķiem ir veicināt kooperāciju, jo mazie bienieki pa vienam ar savu produkciju netiks lielveikalos. Viens kooperatīvs ir izveidojies. Tajā ir daudz biedru, un visi ir saspārušies cerībā, ka izdosies. Ar lielveikaliem ir problēma ne tikai biškopjiem, bet daudziem lauksaimniekiem un mazajiem ražotājiem. Lielveikali diktē savus noteikumus – zemu cenu un neapmierinošus maksāšanas termiņus. Vajadzētu pieņemt kādu nopietnu likumu. Acīmredzot lielveikalu lobētāji strādā un tādēļ ir gūti šādu likumu iekustināt. Tūlīt sākas runas, ka tiks

pārkāptas starptautiskās saistības. Bet tā nav, jo Briseļē bija konference par šiem jautājumiem, kuru rīkoja lauksaimnieku Eiropas jumta organizācija, un izrādās, ka visur pasaulē dominē lielie tirdzniecības tīkli, un ražotāji ir zaudētāji, jo izveidojas piltuves efekts – ražotāju ir daudz, un veikals pieņem lētāko preci, bet ne kvalitatīvāko. Piemēram, ja es gribu nopirkt desu, kurā vairāk gaļas, tad izrādās, ka tādas mūsu lielveikalos nav. Cilāju desas un lasu, ka cūkgaļas desā gaļas procents ir tikai 20%. Redziet, lielveikals spiež cenas lejā un ražotājs pielāgojas! Normālā *Doktordesā*, manuprāt, būtu jābūt 90% gaļas.

### Cik bargas ir sanitārās prasības?

No sākuma Eiropas prasības bija ļoti stingras. Tad mēs braucām gan uz vecajām dalībvalstīm, gan jaunām. Izrādījās, ka tur ir vienkāršāk – tīra telpa un nav svarīgi, vai tā ir apšūta ar dēļiem, un flīzes nav obligātas. Galvenais, ka telpa ir tīra un kopta, tad viss kārtībā. Mums tanī pat laikā inspektori norādīja, ka koks nav mazgājama virsma un nedrīkst šādā telpā sagatavot medus produktus. Nekas cits mums neatlika, kā šos kontrolētājus ņemt līdz uz kongresiem, lai viņi pārliecinās, ka Eiropā prasības nav nemaz tik stingras. Tagad mums ir tāpat kā Eiropā. Protams, telpām ir jābūt tīrām un jābūt produkcijas izsekojamībai, lai zinātu, no kuras dravas ir medus, ar ko bites ir ārstētas. Tās ir elementāras lietas.

### Vai ir problēmas ar produkcijas pārdošanu?

Latvijā ir labi un slikti ražas gadi. Vienu gadu var dabūt 30 – 40 kg no bišu saimes, bet citu gadu sanāk tikai 20 kg. Pagājušajā un aizpagājušajā gadā profesionāli ieguva līdz 60 – 70 kg. Tas ir ļoti daudz. Daži uzstādīja pat rekordus – 120 – 130 kg medus no vienas saimes. Skaidrs, ka biškopji vēlas to visu pārdot, jo mājās atrodas pāris tonnas medus no iepriekšējā gada.

Problēma ar pārdošanu nav tikai Latvijā, bet visā reģionā. Somijā un Igaunijā ir līdzīgi. Somiem problēmas ir daudz lielākas, jo medu viņi saražo tik daudz, ka nevar apēst. Ārzemēs pārdot nevar, jo tā cena, ko somi prasa, ir par lielu.

### Pastāstiet par medus popularizēšanas projektu?

Projektu sākām 2005.gadā. Izstrādājām plānu un tad izsludinājām konkursu, jo bija nepieciešama izpildinstitūcija, kas šo plānu realizē. Projekts ir biedrības idejas un tagad redzam, ka šo to vajadzēja mazliet savādāk, piemēram, uzvaru likt uz skolām. Tur atsaucība ir ļoti liela, pretstatā tam, ka lielveikalos dominē vienaldzība, jo degustācijas tur ir parasta lieta. Pircēji degustāciju galdiem arvien vairāk met likumu. Skolēniem tas ir interesanti un viņiem patīk saņemt sagatavotos degustācijas paraudziņus. Viņi nogaršo medu, uzdod jautājumus un aiznes vēlāk paraudziņus mājās vecākiem.

Šī programma ir saplānota uz trīs gadiem, katru gadu ieguldot 100 000 eiro. No šīs naudas 20% sedz biedrība, 30% valsts un 50% Eiropas Savienība.

## Kādas ir Latvijas iedzīvotāju zināšanas par medu?

Vairumam tiešām tās ir vājas. Viena liela daļa neko nezina par medu un bišu produktiem. Piemēram, ja cilvēkam iedod nogaršot kvalitatīvu griķu medu, viņš nesaprot un brīnās – ko jūs man esiet iesmērējuši.

## Kāpēc jāēd medus un jālieto bišu produkti?

Neaizmirsīsim, ka medus ir nozīmīgs Latvijas pārtikas produkts. Piemēram, mēs mājās to ēdam katru dienu un nevis tikai tad, kad kāds saslimst. Bērni, ejot uz bērnudārzu, saka: “Man vajag medus maizi!” “Un bez tā uz dārziņu iet nevar. Līdz ar to mūsu ģimene patērē maz cukura. Medus ir dabīgs un veselīgs produkts, nevis nevērtīgs kā baltais cukurs, kura vairs turpmāk Latvijā nebūs. Kārlis Ulmanis kādreiz teica, ka pie kafijas jāliek 3 karotītes cukura, par katru cukurfabriku vienu. Jēkabpils nobankrotēja, tad likām 2 karotītes. Tagad, tautieši, mums palicis tikai medus! Tā mums ir pietiekoši daudz. Cena arī īpaši necel-

## Kā antibiotikas nokļūst medū?

Ārstējot bites, tiek lietotas zāles, un tās nokļūst medū. Acīmredzot kontroles sistēma dažās valstīs ir vājāka. Mūsu biteniekam ir jāpieraksta, ko viņš lieto un kā viņš to dara. Paņemot paraugus, kaitīgās vielas tiek atrastas.

Importa medus ir sliktāks. Eiropas Savienībā kontrole ir labāka. Ķīnā vai Argentīnā higiēnas prasības klibo. Pats esmu redzējis, kā viņi tur noliek kāres kaut kur lauka malā un turpat izņem. Mūsu bitenieki kāres uz zemes nekad neliek. Otrkārt, ziemeļu medus ir bioloģiski aktīvāks, jo vasara ir īsāka.

Dāņi ir aizveduši bites uz Grenlandi. Ir tāda Eiropas tumšā bite, kas tagad tur dzīvo. Tur nekad bites nebija bijušas, jo sniegs tur ir 9 mēnešus un nokūst tikai jūnija sākumā. Bites pārziemoja un vasarā sanesa ļoti daudz medus. Īsajā Grenlandes vasarā – 1, 5 mēneši daba ir iekārtojusi tā, ka Ziemeļos viss zied uzreiz. Īsā laikā jāpaspēj noziedēt un vēl apputeksnēties, lai tas notiktu šajā īsajā laika sprīdī, ziedi izdala ļoti daudz nektāra, bitēm ir daudz darba un liela ir medus raža. Šo iegūto medu viņi pārdod par 90.00 Ls kg. Tūristi pērk un apbrīno, tas ir kaut kas neticams – Grenlandes medus. Šis medus kvalitātes ziņā ir visaugstvērtīgākais – jo tālāk uz ziemeļiem, jo medus ir vērtīgāks.

Tūristi pērk un apbrīno, tas ir kaut kas neticams – Grenlandes medus. Šis medus kvalitātes ziņā ir visaugstvērtīgākais – jo tālāk uz ziemeļiem, jo medus ir vērtīgāks. Iegūto medu viņi pārdod par 90.00 Ls kg.

sies. Medus tirgus ir brīvs, jo medum ir 10% ievadumta vai no dažām valstīm vispār nav sakarā ar atvieglojumiem, protams, klāt PVN un tie nodokļi, kas visām precēm. Piemēram, Ķīnā un Argentīnā ir ļoti lēts medus. Tas nokļūst arī Eiropas Savienībā. Fasētāji pērk šo lēto medu, nevis Latvijas dārgo. Vairumcena, par ko Latvijas biškopji var pārdot medu, svārstās, bet pēdējos gados nav pārsniegusi 1,50 Ls par kg. Pagājušajā labās ražas gadā cena bija 1.00 Ls. Atvests un atmuitots Argentīnas un Ķīnas medus maksās apmēram 0,90 Ls, tādēļ fasētāji spiež uz leju arī mūsu medus cenu. Medus mazumcena veikalos vidēji ir no 2,80 Ls līdz pat 7,00 Ls par kg.

## Vai šis importētais medus nav kvalitatīvs?

Kvalitatīvam tam ir jābūt, bet tas nav tik vērtīgs. Kaut gan ir bijuši gadījumi, kad Ukrainas un Krievijas medu Pārtikas veterinārais dienests ir atradis antibiotiku atliekvielas. Tika izņemtas un reāli iznīcinātas lielas medus partijas.

## Vai popularizēšanas programma paredz darbības, lai augstvērtīgu Latvijas medu vairāk redzētu lielveikalos?

Nē, tas nav mūsu uzdevums, jo programma ir paredzēta publicitātes un izglītošanas pasākumiem. Mēs dīkstam tikai popularizēt medu un tikai Eiropas medu. Programmā ir stingri norunāts, kādām vecuma grupām un kādi pasākumi jāorganizē.

Ir ielānoti semināri biškopjiem – kā pareizi organizēt medus izsekojamību, tas ir, kā jāveido pieraksti. Svarīgas aktivitātes ir degustācijas skolās un lielveikalos. Bija mums pasākums Rīgā Doma laukumā, kur dalījām paraugus. Tos saņēma daudzi tūkstoši cilvēku un viņi bija ieinteresēti. Mēs nedalām tikai lapiņas, ko tūlīt izmest atkritumos, bet tām klāt ir 3 dažādu medu paraudziņi. Ir cilvēki, kas negrib ņemt, bet, kad ierauga, ka klāt ir medus, uzreiz ņem. Rīkojām radio konkursus. Esmu apmierināts, jo rudenī braucu mašīnā, ārā līst lietus un dzirdu atgādīnājumu, ka medus sliktā laikā ir vislabākais, ko lietot pie tējas. Man siekalas saskrēja mutē, domājot par to jauko mirkli, kad varēšu būt siltumā un to baudīt.





# KĀ REIZĒM NOTIEK BIROJĀ

Rakstu pēc interneta materiāliem sagatavoja **Ilgvars Zihmanis**  
 Karikatūru autore **Elīna Martinsone**

Šodien darbā pieņēma divas jaunas grāmatvedes. Kā grāmatvedes viņas ir lieliskas, taču kā datora lietotāji – pilnīgas šausmas. Atgadījums pēc būtības. Nodokļu pārvalde iedevusi disketes ar programmu. Mēneša beigās grāmatvedībai jānodod visas atskaites saskaņā ar formām no šīs disketes, bet vecie faili no disketes jāizdzēš. Citēju disketes instrukciju: „... atskaišu failus par pagājušo (iepriekšējo) mēnesi nepieciešams izdzēst no disketes ar taustiņa „Delete” palīdzību”. Kā gan es biju izbrīnīts, kad ieraudzīju uz galda pilnīgi saskrāpētu disketi un klaviatūru bez „Delete” taustiņa...

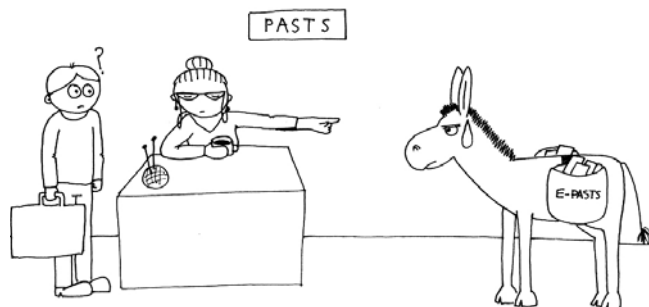
\*\*\*

Kārtējais zvans uz sistēmas administratora kabinetu ar kliedzienu pēc palīdzības – printeris pakāries! Kā pakāries? Kas noticis? Klausules otrā galā histērija – pakāries un viss! Eju uz „notikuma vietu”. Redzu – logs ar žalūzijām, pie žalūzijām karājas printeris ar izrautu kontaktdakšu. Īsāk sakot, printeri iekļuvusi žalūziju aukliņa, uztinusi un pacēlusi printeri pie žalūzijām...



\*\*\*

Draugs (rakstnieks) ik vasaru brauc uz sādžu Novgorodas apgabālā, kur raksta grāmatu (uz veca portatīvā datora). Kaimiņu sādžā ir pasta nodaļa ar telefonu. Tā nu reiz pastā parādās sludinājums par jaunu pakalpojumu veidu – elektronisko pastu. Draugs berzē rokas – nu varēs izdevējam aizsūtīt izlaboto grāmatas nodaļu... Atnācis ar disketi uz pastu, viņš dod to tur sēdošajai tantiņai. Tantiņa iepleš acis – viņa pirmoreiz dzīvē redz disketi... Pēc ilgas sarunas noskaidrojas, ka e-pasts te strādā šādi: nosūtītājs raksta uz papīra ziņojumu un e-pasta adresi, bet tantiņa pēc tam zvana uz rajona centru un pa telefonu diktē ziņojumu, kuru otrā galā drukā un nosūta pa e-pastu...



\*\*\*

Strādāju firmā, kas nodarbojas ar informatīvi tehnisko nodrošinājumu. Samaksa no klientiem tiek aprēķināta pēc darbā pavadītā laika. Kādam kantorim kārtējo reizi pēc strāvas atslēgšanas nobrūk datu bāze. Atbraucam norunātajā laikā. Mūs sagaida kā glābējus. Tikai viena nelaime – atkal nav strāvas (kārtējā plānotā strāvas atslēgšana). Kolēģis saka:

- Žēl, ka nepaņemām līdzi dīzeļģeneratoru. Tagad būs jāgaida, kamēr ieslēgs.

Visi nosmējās un aizmirsā. Sēžam, plāpājam ar saimniekiem, gaidām, kad ieslēgs strāvu. Paiet stunda. Strāva parādās, dabūjam datu bāzi pie dzīvības un braucam. Atbraucam uz darbu un izrakstām rēķinu par divu stundu darbu (t.i., stunda darba



un stunda gaidīšanas, ne jau savas vainas pēc esam gaidījuši, klients, pirms norunāt laiku, varēja arī iedomāties, ka tieši šai laikā viņam PLĀNOTI atslēgs strāvu). Aizsūtām rēķinu pa faksu. Pēc desmit minūtēm atskan telefona zvans. Tā paša kantora sekretāre sašutuma pilnā balsī jautā mūsu šefam:

- Kāpēc gan mums būtu jāmaksā par divām stundām, ja jūsu darbinieki paši teica, ka AIZMIRSUŠI PAŅEMT LĪDZI DĪZELĢGENERATORU un tāpēc nosēdēja bez darba veselu stundu?!

Šefs pasauca kolēģi un palūdza viņam pašam atbildēt uz zvanu tāpēc, ka pats nespēja valdīt smieklus.

\*\*\*

Dialogs.

- Man ir problēma ar printeri, salabojiet!

- Kas noticis?

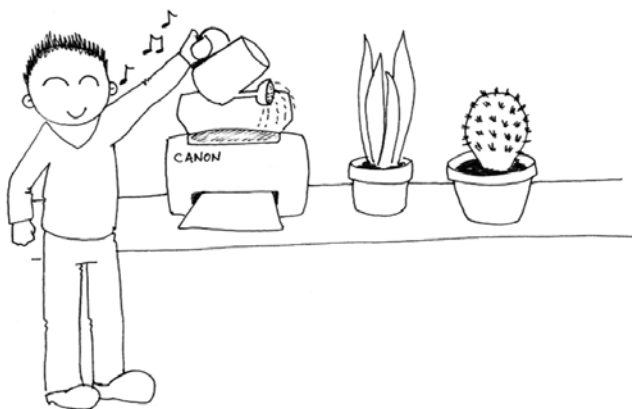
- Briesmīgi bāli drukā.

- Vai sen jau?

- Nē, nesen. Kādreiz drukāja normāli.

- Jūs lietojāt tikai oriģinālos kārtidžus?

- Protams! Es kārtidžus vispār nemainīju. Es tikai ņēmu nost vāciņus un lēju klāt ūdeni, viss bija labi. Tagad printeris sācis bāli drukāt... noteikti salūzis...



\*\*\*

Izsauc mani uz kādu kantori kaut ko salabot un pie viena aplūkot skeneri, kas nezin kāpēc pēkšņi atteicies darboties. Eju uz kabinetu pie priekšnieka, cienīga izskata vīra pāri piecdesmit, un redzu uz galda gaužām lētu rokas skeneri. Kā tikai cenšos paņemt to rokās, tā atskan blāviens:

- Rokas nost! Es nevienam neļaušu manā kabinetā neko aiztikt! Es pats visu parādišu!

Priekšnieks apsēžas krēslā, paņem kaut kādu dokumentu, noliek to uz galda, un sākas cirkis. Kreisajā rokā tiek ņemts skeners, labajā – skenera kabeļa kontakts, sejā lasāms sarežģītas domāšanas process, pēc kura kabeļa kontakts tiek cienīgi iesprausts

telefona ligzdā. Skeners lēnām, taču ļoti spēcīgi tiek aizrullēts pār dokumentu un uzmanīgi nolikts uz galda ar kājām gaisā (lai informācija nepazustu?). Dokuments tiek nolikts sānis, sejā atkal lasāms domāšanas process, no pakas tiek izņemta tīra papīra lapa un nolikta uz galda, un pār to atkal tiek pārrullēts nelaimīgais skeners. Pēc tam papīra lapa tiek pacelta pie acīm un uzmanīgi nopētīta no abām pusēm. Papīrs, protams, palicis pilnīgi tīrs. Kabeļa gals tiek izvilkts no telefona ligzdas un noskan verdikts:

- Nestrādā.

Priekšgars. Kā es izspruku no šā pasākuma? Vienkārši palūdzu skenera shēmu, kas tika meklēta atvilktnēs, skapī, visu darbinieku atvilktnēs un, protams, neatradās.

\*\*\*

Divas meitenes lūdza mani paskaidrot, kas tā tāda – radiopele. Valdījos kā mācēju, un īsumā izskaidroju bezvadu datorpeles darbības principu. Taču no pēdējā jautājuma apsēdos:

- Cik radiostaciju tad ar to var uztvert?



\*\*\*

Kādā kantori tika ievilkts datortīkls un iezemēts. Tiklām strādājot, dažī datori vienā un tajā pašā laikā „uzkārs” un pēc noteikta laika sprīža atkal sāka darboties normāli. Un tā gandrīz

katru dienu. Mājas gariņu meklējām ilgi. Tikls bija iezemēts caur centrālpakures radiatoriem, uz kuriem apkopēja pēc grīdu mazgāšanas kāra slapjās lupatas. Šai brīdī ar zemējumu kaut kas notika, un, kamēr lupatas neizžuva, tikmēr datori nestrādāja. Lūk, tāds stāstiņš par mistiskajiem spēkiem.

\*\*\*

Pirms kāda laika sāka niķoties modems. Vispirms nekādi nevēlējās savienoties ar telefona līniju, bet pēc tam pilnībā pārstāja atsaukties uz komandām. Ārstēšanas metode izrādījās tikpat vienkārša, cik barbariska. Fotovanniņā tika ieliets spirts, un modems tika iegremdēts tajā apmēram uz pusstundu. Pēc tam modems tika izžāvēts un apmēram divas nedēļas sāka strādāt normāli, līdz atkal neparādījās alkohola badošanās simptomi. Vēlāk modems tika samainīts pret tādu pašu, tikai „atturībnieku”. Tālākais „alkoholiķa” liktenis nav zināms.

\*\*\*

Mans paziņa atstāja savu portatīvo datoru zem gultas. Viņa tante nodomāja, ka tie ir svāri, un uzkāpa datoram virsū nokontrolēt savus 90 kg... Displejs pārlūza uz pusēm, un remontam vajadzēja divus mēnešus. Neatstājiet portatīvos datorus uz grīdas!



\*\*\*

Žurnāls „Radio i svjazj”, 1989. gads:

„...Viens no masīvas un, autoruprāt, bezjēdzīgas operētājsistēmas piemēriem ir firmas „Microsoft” izstrādātā integrētā sistēma „Windows”. Šī sistēma aizņem gandrīz 1 MB no diska atmiņas un pārsvarā domāta lietošanai kopā ar manipulatīvo „peles” tipa iekārtu...

... Tādā veidā lasītājs jau būs sapratis, ka starp operētājsistēmām gadās visai nederīgi ražojumi, kas tikai izskatās skaisti, taču īstenībā lieki aizņem lietotāja laiku, diska atmiņu un ESM operatīvo atmiņu.

... Šādu sistēmu mānīgais skaistums spēcīgi iedarbojas uz vienkāršiem lietotājiem, kuriem līdz šim nav bijis pieredzes darbā ar ESM. Domāšanas inerce ir tik spēcīga, ka autoriem nācies novērot, kā cilvēki, kuri sākuši strādāt ar līdzīgu operētājsistēmu, vēlāk ar grūtībām piespiež sevi mācīties DOS komandas. Gribētos brīdīt lasītājus un atturēt viņus no šīs kļūdas...”

\*\*\*

Šefs gatavojās pasūtīt vizītkartes. Sagatavoju viņam datorā maketus, viņš jautāja:

- Izdrukāt vari?
- Varu gan, tikai melnbaltas. Krāsainā printera mums taču nav. Šefa piedāvātais risinājums bija oriģināls.
- Klausies, izdrukā tāpat melnbaltas. Es zinu kādu vietu, kur gatavo krāsainas kserokopijas. Aiznesīšu tur tavas izdrukas un dabūšu krāsainas vizītkartes.
- Šefs ilgi nespēja noticēt, ka no melnbalta attēla viņš dabūs tikai melnbaltu kopiju. Pēc tam lamājās:
- Saka, ka taša KRĀSAINAS kserokopijas, bet paši?!...



\*\*\*

APAVI | KAS AIZRAUJ



www.ecco.lv



BY APPOINTMENT TO THE ROYAL DANISH COURT  
**ECCO**



Kas notiek  
ar Jūsu datoru?



SIA "AD IT"

Datoru attālināta administrēšana  
Datortehnikas administrēšana pie klienta  
Datortehnikas remonts, tirdzniecība  
Biroja tehnikas remonts, tirdzniecība  
Mājas lapu izstrāde  
Programmēšana  
Konsultācija

www.adit.lv adit@adit.lv tel. 26412738



- Logi un durvis
- Ziemas dārzi, nojumes
- Žalūzijas
- Jumta segumi
- Celtniecības pakalpojumi
- Furnitūra, skrūves, limes, blīvgumijas

- Konsultācija
- Izgatavošana
- Montāža
- Transportēšana
- Līzings

SIA „LAVIDA” Logu un durvju salons „Kalēji”. Gulbene, Blaumaņa iela 28, mob.tālr.: 26464180





## Investē sevī !

**Augstas klases apmācība un atpūtas apvienojums -  
TOC metodikas praktiskās apmācības kursi  
uzņēmuma veiksmīgai darbībai, atrodoties ceļojumā.**



Konsultāciju kompānija "TOC Solutions" sadarbībā ar tūrisma kompāniju "Your Run" piedāvā augstas klases praktiskās apmācības kursu, norises vietu nodotot tūrisma kompānijas pārziņā. Kursa norise iespējama gan kādā no Latvijas atjaunotajām muižām, gan arī ārvalstīs, baudot kvalitatīvu servisu un īpašu programmu.

Piedāvātais 2 dienu apmācības seminārs palīdz atrisināt uzņēmumu aktuālākos jautājumus un tēmas, jo ražošana un distribūcija ir patlaban visvairāk aprunātā un pieprasītākā tēma tirgū. Kursa mērķis ir iepazīstināt ar loģistikas un distribūcijas vadības principiem, kas ļautu samazināt esošo krājumu apjomu, vienlaicīgi palielinot pārdošanas apjomus un palielinot krājumu apriti, tai pat laikā nepalielinot darbības izmaksas.

**Veiksmīga kompānija veiksmīgam klientam - tāds ir mūsu kompānijas moto !**

[www.yourrun.lv](http://www.yourrun.lv)

YOUR RUN SIA  
tūrisma kompānija

Torņa iela 4 III B-102, Rīga, LV-1050, Latvia  
Vienotais reģ. nr. LV40003706815

Tālr. +371 7325555  
Fakss +371 7830898

info@yourrun.lv  
www.yourrun.lv

SKRITUĻSLIDAS Nr.1 PASAULĒ.  
SKRITUĻSLIDAS VISIEM.

**ROLLERBLADE**

**Champion**  
Tērbatas iela 48

**100% sports**

**SPORTLAND**



- diennakts uzziņas
- biznesa datu bāze
- bezmaksas zvans
- kartes

**ZINI LABĀK!**



# marketing

reklāmas & komunikācijas aģentūra

- Visa veida reklāmu dizaina izstrāde;
- Reklāmas materiālu izgatavošana;
  - Prezentreklāmas un iespiedmateriālu izgatavošana;
  - Web lapu izstrāde un izveide;
  - Video un audio reklāmas izveide;
  - Firmas zīmola un produkta tēla veidošana;
  - Auto aplīmēšana;
  - Vides reklāmas izstrāde un izveide;
- Promo akciju organizēšana;
- Pasākumu plānošana un organizēšana;

## uzņēmuma stila izveide

logo vizītkartes veidlapas aploksnes mapes u.c.

## reklāmas koncepciju izstrāde

drukātā reklāma **televīzija** radio vides reklāma **internets**

## drukātā reklāma, poligrāfija

prese vides reklāma **plakāti** bukleti reklāmas lapas pastkartes kalendāri u.c.

## grafiskais dizains

## reklāmas kampaņu plānošana medijos

:: Reklāmas aģentūra **BALTI** ::

Skaistkalnes iela 1,  
Rīga, LV-1004

Tālrs: 7804160  
Fakss: 7804161

e-pasts: [balti@balti.lv](mailto:balti@balti.lv)  
[www.balti.lv](http://www.balti.lv)

## kino un video filmu veidošana

## prezentreklāma (suvenīri)

## iepakojums, etiķetes, uzlīmes

## mājaslapu un WEB sistēmu izstrāde

## prezentāciju, semināru, reklāmas pasākumu organizēšana

## sabiedrisku pasākumu organizēšana

## braucienu organizēšana uz starptautiskām, profesionālām izstādēm

## izdevējdarbība

