Uzņēmēja Diena

LAIKRAKSTA DIENA PIELIKUMS. OTRDIENA, 6. JŪNIJS, 2017

Ilgtspēja nozīmē, ka uzņēmumam var uzticēties ne tikai šodien vai rīt, bet arī pēc pieciem un desmit gadiem 10. lpp.

Izpratne par ilgtspēju pieaug, un domāt par ilgtspēju – tas ir priekšnoteikums tam, lai vispār sekmīgi strādātu 14. lpp.

Latvijā ir inovatīvi uzņēmumi, kas spēj startēt globālajos tirgos un ātri sasniegt ievērojamus apgrozījumus, uzsver ekonomikas ministrs **Arvils Ašeradens** 2. lpp.

Par ilgtspējīgu attīstību

No augstskolām līdz uzņēmumiem

Ministru prezidenta biedrs un ekonomikas ministrs **Arvils Ašeradens** intervijā Magdai Riekstiņai

Kā vērtējat, vai Latvijā strādājošie uzņēmumi ir pietiekami inovatīvi XXI gadsimta situācijai?
Ir inovatīvi uzņēmumi, kas spēj startēt globālajos tirgos un ātri sasniegt ievērojamus apgrozījumus. Šādi uzņēmumi ir dažādās nozarēs, to vidū informācijas tehnoloģiju jomā, būvniecībā, enerģētikā, finanšu tehnoloģiju sektorā. Taču inovatīvo uzņēmumu masa Latvijā ir nepietiekama. Latvija atpaliek no daudzām citām Eiropas Savienības (ES) dalībvalstīm un ierindojas ceturtajā vietā no beigām, aiz Latvijas ir tikai Horvātija, Bulgārija un Rumānija. Tas liek mums, valdībai, nopietni domāt, kā mēs risinām inovāciju attīstības jautājumu. Latvijas uzņēmumu investīcijas pētniecībā un attīstībā rāda, ka neesam sasnieguši inovāciju mērķi, izsakot to procentos no iekšzemes kopprodukta (IKP). Statistikas datus gan bieži kritizē, taču tendenci tie parāda, un šī tendence ir, ka uzņēmumu investīcijas pētniecībā un attīstībā strauji nepieaug.

Ir vairākas lietas, ko valdība gatavojas darīt, un te ir runa par vērienīgu pasākumu kopumu.

Runājat par šā gada aktualitāti – nodokļu reformu?
Nodokļu reforma ir fundamentāla reforma. No valdības puses ir milzīgs risks, bet tiek dots arī ļoti būtisks signāls uzņēmējiem par to, ka mums ir būtiski tas, lai uzņēmēji investētu uzņēmumu attīstībā. Lēts darbaspēks vairs nevienu neinteresē. Lēts darbaspēks varbūt nedaudz balsta industriālo attīstību, varbūt nedaudz palīdz kāpt reģionu ekonomikai, bet skaidrs, ka rit pēdējie gadi, kuros lētajam darbaspēkam ir būtiska nozīme, un problēma tā, ka Latvijā nav pietiekama skaita inovatīvu uzņēmumu, ar kuriem kāds gribētu sadarboties un investēt.

Jāuzsver, ka nodokļu reforma vērsta uz to, lai stimulētu uzņēmumus investēt pašu kapitālā.

Ieviešot uzņēmumu ienākuma nodokļa 0% likmi reinvestētajai peļņai?
Jā. Prioritāte ir Latvijas uzņēmumu finanšu kapacitātes stiprināšana. Te ir divi mērķi – viens mērķis ir, lai uzņēmumi varētu investēt produktos un pakalpojumos, efektivitātē un cilvēkresursos, otrs mērķis saistīts ar uzņēmumu spēju aizņemties naudu. Ja uzņēmumiem ir laba nodrošinājuma bāze, tad uzņēmumi ir labi partneri bankām. Ir jāpiemin arī milzīgais valdības inovāciju atbalsta mehānisms, kopumā inovāciju portfelis ir 195 miljoni eiro, un te ir tādi projekti kā, teiksim, kompetenču centru atbalsts, atbalsts pētniecībai un inovatīvu iekārtu iegādei, tehnoloģiju pārnese, jaunu produktu ieviešana ražošanā, uzņēmējdarbības motivācijas programmas, nodarbināto apmācības, un mērķis ir stimulēt uzņēmumu vēlmi ieguldīt inovatīvos risinājumos. Tā nav valdības iegriba, bet globālu notikumu diktēta rīcība. Mums visiem ir svarīgi saprast tehnoloģiskās izmaiņas, ko nes tā dēvētā ceturtā industriālā revolūcija – tas nav tikai internets kā saziņas līdzeklis un informācijas krātuve, tas ir daudz plašāks moderno tehnoloģiju kopums un pārmaiņas, ko rada ļoti plaši interneta pielietojuma varianti, piemēram, valsts e-pārvalde.

Mēdz sacīt, ka jaunais, vērtīgais derīgais izraktenis ir dati, un dati ir arī lielākais ienākumu avots. Tas Latvijas un citu valstu valdību nostāda izaicinājuma priekšā, vai valstij būt atvērtai globālajiem izaicinājumiem, vai arī virzīties protekcionisma virzienā un teikt – mēs kādu laiku gribam pasargāt savu vietējo tirgu.

Mēs dzīvojam laikā, kurā galvenokārt interesē idejas, respektīvi, cilvēki ar idejām, nevis lēts darbaspēks

Inovācijas jāuztver kā viens no ilgtspējas balstiem?
Ilgtspējas vērtēšanas kritēriji mainās. Līdz šim galvenie jautājumi bija stratēģija, tirgus attiecības, darba vide, attieksme pret vidi kopumā. Tie ir būtiski jautājumi, bet, ja mēs runājam par uzņēmumu inovētspēju, tad jāiekļauj jauni indeksi, kas saistīti ar to, kā novērtēt uzņēmumu spēju adaptēties jaunajiem, lielajiem izaicinājumiem. Lielākais izaicinājums ir, kā uzņēmumam ar pēc iespējas mazākiem ieguldījumiem adaptēties jaunajā situācijā, eksistēt un sekmīgi piedāvāt savus produktus un pakalpojumus.

Ļoti svarīgs faktors ir ieguldījumi cilvēkkapitālā. Pārmaiņas ieviesušas dienaskārtībā to, ka jādomā par spēcīgām darbiniieku komandām, kas spēj adekvāti novērtēt situāciju un pieņemt adekvātus lēmumus, uzņēmumiem svarīgs ir ieguldījums talantos un to komandās. Cilvēkkapitāla attīstība ir ļoti būtiska un kļūst vēl aizvien būtiskāka.

Tāpat svarīgi ir ieguldījumi izpētē un attīstībā, kas paredz, ka uzņēmums strādā pie tā, lai savu piedāvājumu tirgū adaptētu jaunajos apstākļos. Vēl viens būtisks jautājums ir digitālie risinājumi. Ir zināms, ka digitālie risinājumi ļauj efektivizēt uzņēmuma darbību par 30%, turklāt bieži rada jaunus notikumus industrijā. Trīs faktori – cilvēkkapitāla attīstība, pētniecība un digitālie risinājumi – ir tie, uz kuriem mēs aicinām.

Jāpiemin, ka Ekonomikas ministrija strādā pie konkurētspējas un produktivitātes monitoringa institūcijas izveides. Eiropas Komisijas rekomendācija ir izveidot attiecīgu padomi un zinātnisku institūciju. Tā ir rekomendācija visām ES dalībvalstīm, un arī Latvijai šis ceļš jāiet. Mēs esam konsultējušies ar NB8 formāta valstīm (NB8 jeb *Nordic–Baltic Eight* ietilpst Dānija, Igaunija, Islande, Latvija, Lietuva, Norvēģija, Somija un Zviedrija – *red.*). Pamatā visām ir šādas institūcijas. Rezumējot jāteic, mums, pirmkārt, jādod būtisks un strukturēts impulss izmaiņām, otrkārt, mums jāmonitorē notiekošie procesi, jo te nav iespējams izveidot milzīgu valsts programmu. Nacionālais attīstības plāns ir piemērs tam, ka tika izdomāts un uz papīra uzrakstīts, kā notiks valsts attīstība, bet dzīve aizvirzīja citā virzienā.

Jūsuprāt, uzņēmēju vidē ir pietiekami inovatīvu ideju un pietrūkst vienīgi valsts atbalsta to īstenošanai, vai arī inovatīvu ideju nav daudz?
Latvijā inovatīvām idejām daudz lielākā apjomā būtu jārodas universitātēs, patlaban tieši universitātēm vajadzētu būt inovatīvo ideju avotiem. Latvijā fundamentāla problēma ir tā, ka izglītības sistēma risina tikai pašai izglītības sistēmai vien zināmus mērķus, kas atrodas tālu no kopējām tirgus vajadzībām. Ir gan arī pozitīvi piemēri. Te varu minēt Rīgas Tehnisko universitāti (RTU). Redzams, ka RTU domā, piemēram, par studentu jaunuzņēmumiem. Mēs gan redzam arī to, ka jauniešiem, kuri pretendē uz kļūšanu par RTU un citu augstskolu studentiem, ir neiedomājami vājas zināšanas STEM mācību priekšmetos, respektīvi, matemātikā, fizikā, bioloģijā, ķīmijā, un tā ir milzīga problēma. Radošums ir ļoti svarīgs, bet radošums jābalsta zināšanās. Jābūt arī zināšanām par situāciju tirgū, nepietiek ar to, ka radusies skaista ideja, jo skaistās idejas jāspēj transformēt tirgū pieprasītā un reāli pielietojamā rezultātā.

Mēs arī trīs ministru Nodarbinātības padomē, kurā darbojos kopā ar labklājības ministru un ar izglītības un zinātnes ministru, spriežam par to, kā veicināt ideju rašanos Latvijas universitātēs, un te es domāju gan par nacionālā līmeņa universitātēm, kas runātu par nacionālo nozaru attīstību, gan par reģionālajām universitātēm un augstskolām, kurām vajadzētu aktīvi piedalīties reģionu ekonomiskajā izaugsmē.

Tieši universitātēm vajadzētu būt tām, kas uzņēmējdarbības videi dod impulsu pārmaiņām inovāciju virzienā.

Varbūt problēma tā, ka daudzi cilvēki, kuri strādā universitātēs, ir ļoti zinoši akadēmiskajā aspektā, bet ir tālu no biznesa vides?
Ārvalstu universitāšu pieredze rāda, ka universitātēm ļoti svarīga ir augsta kapacitāte fundamentālajās zinātnēs, kas universitātei ļauj iegūt augstu vietu starptautiska mēroga reitingu topā. Diemžēl Latvijas augstskolas ir tālu no pirmā desmitnieka, varam runāt par sesto septīto simtu, un arī tas Latvēju padara garlaicīgu investoriem. Jāsaprot, ka mēs dzīvojam laikā, kurā galvenokārt interesē idejas, respektīvi, cilvēki ar idejām, nevis lēts darbaspēks, un tieši universitātes daudzās valstīs ir tā vide, kur uz strukturētas bāzes rodas idejas. Paralēli fundamentālajām zinātnēm universitātēm svarīgi ir arī tā dēvētie lietišķie pētījumi. Universitāšu atbildība ir domāt par to, kā fundamentālos pētījumus var izmantot valsts attīstībai, teiksim, tautsaimniecībā. Protams, zinātnieki nav jāpārvērš par uzņēmējiem, zinātnieka domāšana un uzņēmēja domāšana pēc būtības atšķiras – zinātnieks ir zinātkārs, uzņēmējs izmanto iespējas, bet tieši tāpēc ļoti svarīga ir zinātnieku un uzņēmēju sadarbība, zinātniekiem definējot – te ir iespējas, un uzņēmējiem meklējot veidus, kā šīs, zinātniekā norādītās iespējas materializēt reālos ekonomiskos panākumos. Zinātnieku un uzņēmēju sadarbība ir tas ķēdes posms, kura Latvijā, situāciju kopumā vērtējot, iztrūkst. Taču universitātes pārstāvjiem būtu jāizvērtē, kāpēc vispār notiek fundamentālie pētījumi, ko tie var dot reālās ekonomikas sektoram, jāsaprot, kas šim sektoram vajadzīgs, un tad jāiesaista zinātnieki lietišķajos pētījumos, lai šī lietišķo pētījumu programma piedalītos to jautājumu, kurus risina reālais ekonomikas sektors, atrisināšanā.

Gribu minēt vienu konkrētu pozitīvo piemēru par Rīgas Ekonomikas augstskolu un ekonomikas pētnieku Arni Sauku. Ļoti īsā laikā Arnis Sauka kļuvis ne tikai par Latvijas mērogā, bet arī globālā mērogā augsti vērtētu ekspertu ēnu ekonomikas izpētē.

Jā, tā ir, varu vienīgi piekrist.
Atceros, kad sāku darboties politikā, austriešu profesors Šneiders bija absolūta autoritāte ēnu ekonomikas pētniecībā. Tagad par autoritatīviem tiek atzīti ne tikai profesora Šneidera pētījumi, bet arī Arņa Saukas kopā ar Tāli Putniņu veiktie ēnu ekonomikas pētījumi. Pētījums, ko Arnis Sauka maijā prezentēja par ēnu ekonomiku būvniecībā, bija izcili analītisks, un mums, politiķiem veidotājiem, šis pētījums palīdz redzēt, ko vajadzētu darīt, lai konstatētās problēmas risinātu.

Latvijai inovāciju jomā ir vērts ko aizgūt no Lietuvas un Igaunijas?
Ja runājam par inovētspēju, tad Igaunija Latvijai ir tālu priekšā, bet Lietuva tikai nedaudz apsteidz Latviju. Tāpēc Latvijai paraugs no mūsu Baltijas kaimiņvalstīm varētu būt Igaunija, un ļoti būtisks faktors te ir Igaunijas inovētspēja valsts pārvalde, respektīvi, e-pārvalde. Igaunijā ir daudz augstāka e-pārvaldes lietojamība nekā Latvijā. Igaunijā e-pārvaldi saziņā ar valsti lieto aptuveni 80%, Latvijā – aptuveni 36% iedzīvotāju. Tā ir būtiska atšķirība, kas liecina, ka Igaunijā e-pārvaldei ir daudz augstāks efektivitātes līmenis. Igaunija uz e-pārvaldes attīstību ir koncentrējusies daudz ātrāk un mērķtiecīgāk nekā Latvija. Pēdējā laikā bieži tiek pieminēts Igaunijas Valsts ieņēmumu dienests (VID), kas ir, jāteic, pat nedaudz paramilitarizēta organizācija, kura cīnās ar ekonomiskajiem noziegumiem. Latvijas VID ir ap četriem tūkstošiem darbinieku – nu jau nedaudz mazāk, bet tik un tā ir milzīgs darbinieku skaits, Igaunijas VID pēc inovāciju un digitālo sistēmu ieviešanas ir aptuveni pusotra tūkstoša darbinieku, un Igaunijas VID koncentrējas uz tirgus analīzi, uzņēmēju atbalstu un nodokļu iekasēšanu, kopumā tā ir pilnīgi cita pieeja nekā VID Latvijā. Ēnu ekonomikas pētījumi rāda, ka Latvijā joprojām saglabājas ēnu ekonomikas toksiskais līmenis – ap 20% no IKP, bet Igaunijā tiek runāts par gandrīz divreiz zemāku ēnu ekonomikas līmeni, un tā ir būtiska divu Baltijas kaimiņvalstu atšķirība.

Jaunuzņēmumu darbības atbalsta likums, kas stājies spēkā no šā gada 1. janvāra, varētu veicināt inovācijas Latvijā?
Nešaubīgi. Patlaban jaunuzņēmumi jau izveidoti dažādās nozarēs, bet ievērojami liela daļa darbojas informācijas un komunikācijas tehnoloģiju jomā. Būtisks ir arī finanšu tehnoloģiju sektors, un, manuprāt, Latvija vismaz reģionālajā mērogā var kļūt par līdervalsti finanšu tehnoloģiju jomā. Jāpiebilst, ka aktuāls jautājums ir par to, kā atbalstīt zinātniskas ievirzes jaunuzņēmumus, un tāpat tiek diskutēts par to, ko darīt ar industriālajiem jaunuzņēmumiem.

Jāteic, ka ķēdes posms, kura mums patlaban iztrūkst, vērtējot inovatīvu uzņēmumu attīstības iespējas, ir pašvaldību iesaiste. Piemēram, Zviedrijā, kur ir ļoti attīstīta zinātnes parku un biznesa inkubatoru sistēma, visā šajā sistēmā ļoti būtisks spēlētājs ir tieši pašvaldības. Valdība, universitātes, privātais sektors un pašvaldības cieši sadarbojas. Zviedrijā pašvaldības pat sacenšas par to, kuras teritorijā dzīvo un dzīvos vairāk talantīgu cilvēku, kuriem ir inovatīvas idejas.

Kāpēc Latvijā pašvaldību iesaiste inovāciju attīstībā ir niecīgāka nekā varētu vēlēties?
Nevar teikt, ka Latvijā vispār neviena pašvaldība nedomā par inovācijām. Ventspilī, piemēram, vērojama nopietna inovāciju attīstība. Rīgā gan ir pilnīgi pretēja situācija – Rīga neiesaistās inovāciju jautājumos, lai gan tieši Rīga kā Baltijas mērogā vērienīga pilsēta varētu būt viens no lielākajiem inovāciju centriem, Rīgas pašvaldības iesaiste inovāciju attīstībā varētu būt daudz nopietnāka un izpausties rūpēs par to, lai Rīgā dzīvotu liels skaits cilvēku ar inovatīvām idejām.

No reģionu pilsētām es vēlos nosaukt trīs – jau minētajā Ventspilī augstskola apliecina prasmi darboties ne tikai kā Ventspils attīstības dzinējspēks, bet kā visas Kurzemes attīstības dzinējspēks. Otra ir Valmiera ar tur esošo Vidzemes Augstskolu, un domāju, ka nākotnē Vidzemes Augstskola iesaistīsies ekonomiskās kopienas attīstībā. Trešā ir Daugavpils, un īpaši jāuzsver Daugavpils Universitātes loma. Daugavpils Universitāte ir sava ceļa meklējumos, bet apsveicama ir vēlme inovācijas attīstīt.

Taču Rīgai vajadzētu dot vislielāko ieguldījumu, Rīgai vajadzētu koordinēt arī Lielrīgas kopienu, kas patlaban vairāk koncentrējas uz guļamrajonu infrastruktūras veidošanu, nevis inovācijas veicinošu vidi. Tieši Rīgai vajadzētu uzņemties vadošo lomu, aicināt kopā kopienas un diskutēt par to, kādai jābūt nepieciešamajai infrastruktūrai, jo pašvaldību iesaistīšanās tajā, lai nodrošinātu talantīgu cilvēku klātbūtni, ir ļoti būtiska.●

▲ **«MĒS gatavojamies svinēt mūsu valsts simtgadi, un svarīgi ir pateikt, kas būs pēc tam, pateikt to, kā Latvijai kļūt par viedvalsti – par valsti, kura globālajā mērogā notiekošās pārmaiņas pieņem un prot šīs pārmaiņas izmantot savā labā. Te svarīga ir virziba uz to, ka mēs Latvijā vēlamies redzēt inovatīvu ekonomiku,» norāda Arvils Ašeradens.**

FOTO - AIVARS LIEPIŅŠ, *DIENAS MEDIJI*

Inovācija kā svarīga vērtība

Altum vadītājs Reinis Bērziņš intervijā Magdai Riekstiņai

KURĀS uzņēmējdarbības jomās, jūsuprāt, Latvijā patlaban ir lielākās iespējas inovāciju attīstībai?
Domāju, ka Latvijā vēl vairāk attīstīsies finanšu tehnoloģiju joma. Jau tagad redzams, ka šī joma aug. Latvijas uzņēmumi, kas darbojas finanšu tehnoloģiju jomā, ir ļoti eksportspējīgi, un šī ir nozare, kurā darbojoties eksports var būt iespējams uz ļoti dažādām valstīm – sākot no Lielbritānijas līdz Gruzijai. Mans novēlējums visiem, kuri jau darbojas vai vēlas darboties finanšu tehnoloģiju jomā, ir atcerēties, ka pastāv iespēja interesēties par atbalstu, vēršoties *Altum*.

Arī informācijas tehnoloģiju (IT) sektorā ir liels potenciāls un labi produkti. Domāju, ka nākotnē labu produktu IT sektorā būs vēl vairāk. Rūpniecībā arī redzam inovācijas, un jāuzsver, ka ievērojama daļa *Altum* klientu nāk tieši no rūpniecības. Kopumā inovatīva darba piemēri ir ļoti dažādi – teiksim, kosmētikas ražošanas uzņēmums *Madara Cosmetics*, jaunuzņēmums *Giraffe360* un plaši zināmais, ar būvmateriālu jomu saistītais uzņēmums *Primex*.

Tātad inovācijas bieži vērojamas uzņēmumos un jomās, kas orientējas ne tikai uz Latvijas tirgu, bet domā globālā mērogā?
Jā, un tas ir patīkami. Mēs praksē novērojam, ka parasti mazāk problēmu ir uzņēmumiem, kuri eksportē, nevis orientējas tikai uz Latvijas tirgu. Ar Latvijas tirgu bieži ir par maz, lai uzņēmums varētu iegūt spēcīgu vilkmi un kļūt par nopietnu biznesa vides spēlētāju, bet, protams, būtiski ir tas, ko un cik daudz uzņēmums grib sasniegt. Veiksmīgs un stabils var būt arī tāds uzņēmums, kas darbojas tikai vietējā tirgū. Tomēr uzņēmumam ir daudz vieglāk strādāt tad, ja uzņēmums var darboties vērienīgā tirgū, kaut vai ES mērogā, nekā tikai un vienīgi Latvijas vidē ar nepilniem diviem miljoniem iedzīvotāju.

Ja runājam tieši par inovatīviem uzņēmumiem, tad liela daļa no šiem uzņēmumiem sākotnēji darbojas Latvijā, bet pēc tam Latvija paliek tikai kā viena no vairākām darbības vietām, un uzņēmumi pārorientējas uz eksporta tirgiem, uz globālu darbības mērogu. Notiek arī tā, ka uzņēmumi laika gaitā sāk strādāt tikai un vienīgi eksporta tirgos. XXI gadsimtā viegli organizēt, ka preci vai pakalpojumu var saņemt citās valstīs.

Mēs, *Altum*, piedāvājam produktus, kas vērsti uz eksporta tirgu. Piemēram, mums ir produkts – eksporta garantijas uz Eiropas Savienības (ES) dalībvalstīm. Līdz šim bija eksporta garantijas tikai uz tā dēvētajām trešajām pasaules valstīm. Ir izdarīts liels darbs, lai sagatavotu programmu un saskaņotu to ar Eiropas Komisiju, tagad jau ir pirmie klienti, kas jau ieguvuši eksporta garantiju uz ES.

▲ **DATI** rāda, ka *Altum* valsts atbalsta finanšu instrumentus saņēmušie uzņēmēji pirmo trīs darbības gadu laikā trīs reizes retāk izbeidz komercdarbību nekā pārējie biznesa sācēji, jo, lai iegūtu šo atbalstu, jāspēj argumentēti pamatot savu biznesa ideju, turklāt saņemtais atbalsts disciplinē un motivē neapstāties, uzsver *Altum* valdes priekšsēdētājs Reinis Bērziņš. FOTO - AIVARS LIEPIŅŠ, *DIENAS MEDIJI*

Ar Latvijas tirgu bieži ir par maz, lai uzņēmums varētu iegūt spēcīgu vilkmi un kļūt par nopietnu biznesa vides spēlētāju

Banku pārstāvji uzsver, ka būtiska biznesa kredītņēmēju grupa ir lauksaimnieki. Kā lauksaimniecība izskatās *Altum* skatījumā?
Lauksaimnieki mums ir ļoti būtiski klienti, ir aizdevumi lauksaimniekiem – gan investīcijām, gan apgrozāmajiem līdzekļiem, ir programma, kura vērsta uz to, lai lauksaimnieks varētu iegādāties zemi, kas lauksaimniecībā ir ļoti būtisks aktīvs tam, lai vispār uzņēmējdarbību varētu veikt. Ir arī Zemes fonds – mēs iepērkam lauksaimniecības zemi un iznomājam tālāk.

Inovācijas lauksaimniecībā redzat?
Lauksaimniecība ir konservatīvāka joma par daudzām citām, taču arī lauksaimniecībā ik pa brīdim redzam inovatīvus uzņēmumus. Te ir runa, piemēram, par inovatīvu iekārtu iegādi un inovatīviem ražošanas risinājumiem.

Uzņēmums, kas vēlas atbalstu inovācijām, var vērsties *Altum* gan tad, ja tas ir jau pieredzējis uzņēmums, gan arī tad, ja ir iesācējs biznesā?
Jā, bet jāpiebilst, ka mēs rūpējamies par to, lai tautsaimniecība kopumā attīstītos, mēs neesam institūcija, kuras mērķis ir atbalstīt tikai un vienīgi inovācijas uzņēmējdarbībā. Ja uzņēmums ir inovatīvs, tas ir ļoti augstu vērtējams, taču kopumā uzņēmējiem – gan tiem, kuri liek uzsvaru uz inovācijām, gan tiem, kuri ir konservatīvāki, gribu novēlēt, lai ateceras, ka ir *Altum* – institūcija, kas darbojas ar finanšu instrumentiem, kas ir gatava atbalstīt dažādus projektus, ja tie atbilst konkrētiem nosacījumiem, turklāt, ja citur neizdodas saņemt finansējumu, tad var vērsties pie mums.

Tomēr arī jāteic – nepietiek ar uzstādījumu: «Es labprāt pieteiktos naudai, kuru man uzdāvinās.» Te ir runa par naudu, ko būs jāspēj atdot, un tam nepieciešams tāds biznesa plāns, kas spēj pierādīt, ka ideja ir dzīvotspējīga. Biznesa plāns tiek analizēts, vērtējot, vai ir padomāts par to, kā produkts atšķirsies no konkurentu piedāvājuma, vai ir pareizi ieplānota naudas plūsma un vēl no citiem būtiskiem aspektiem.

Banku pārstāvji teikuši, ka, pat rūpīgi izvērtējot, kuram uzņēmumam piešķirt kredītu, jārēķinās, ka būs kāds, kuram ar kredīta atmaksu radīsies grūtības. Kā ir jūsu praksē?
Mums ir Risku vadības departaments, un mēs savas programmas gatavojam kā biznesa plānus – līdzīgi kā mēs to prasām no uzņēmumiem. Arī mums pašiem situācija jāvērtē reāli, balstoties uz vēsturisko pieredzi, skatoties, kā attīstās tautsaimniecība, domājot, kas varētu notikt nākotnē. Nenoliedzami ir noteikts procents darījumu, par kuriem mēs pieļaujam – var būt problēmas, un šis procents ir atšķirīgs dažādās programmās.

Tomēr gribu uzsvērt – pētījums, ko veicām sadarbībā ar *Firmas.lv*, atklāja – pirmajos trijos darbības gados 21 uzņēmumam no katriem simts uzņēmumiem ir maksātnespējas rakstura problēmas Savukārt to uzņēmumu, kuri ir *Altum* klienti, vidū maksātnespējas problēmas ir tikai septiņiem uzņēmumiem no katriem simts – tātad trīs reizes retāk. Par to mēs esam ļoti priecīgi.●

Iedrošinājums soļiem biznesā

● **Attīstības finanšu institūcija *Altum*** ir valsts kapitālsabiedrība, kas ar valsts atbalsta finanšu instrumentu palīdzību sniedz atbalstu noteiktām mērķa grupām finanšu instrumentu veidā (aizdevumi, garantijas, ieguldījumi riska kapitāla fondos u. c.), konkrētu programmu ietvaros, papildinot to arī ar nefinanšu atbalstu (konsultācijas, mentorings), kā arī realizējot citas valsts deleģētas funkcijas.

● «Ja kaļat plānus par uzņēmējdarbības uzsākšanu, tad **šobrīd ir īstais laiks. Naudas atbalsta saņemšanai ir daudz. Tik zemas kredītlikmes nav bijušas jau sen**. Un pats svarīgākais – nekas dzīvē neradīs lielāku pārliecības sajūtu, neatkarību un prieku par veiksmēm kā sava biznesa uzsākšana. To apliecina arī jaunais *Altum* un *Academia* veiktais biznesa uzsācēju pētījums – 68% jauno uzņēmēju atzina, ka, kopš viņi pievērsušies uzņēmējdarbībai, ir uzlabojusies viņu apmierinātība ar dzīvi,» norāda *Altum* valdes priekšsēdētājs **Reinis Bērziņš**.

Avots: *Altum*. Plašāka informācija – www.altum.lv

Izdarīta izvēle – kļūt aizvien atbildīgākiem

Pasniegtas Ilgtspējas indeksa balvas. Ilgtspējas indekss Latvijā tiek organizēts jau astoto gadu

Magda Riekstiņa

PAŠREIZĒJO situāciju raksturo vārds «pārmaiņas», atklājot Ilgtspējas indeksa apbalvošanas ceremoniju, sacīja Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūta (InCSR) vadītāja Dace Helmane un atgādināja uzņēmēju vidē populāro apgalvojumu, ka patlaban konkurences cīņā uzvar tas, kurš vislētāk, ieguldot vismazāk resursu, prot pielāgoties pārmaiņām.

Ilgtspējas indekss Latvijā tiek organizēts jau astoto gadu. Šis indekss ir stratēģisks vadības instruments, kas palīdz uzņēmumiem diagnosticēt darbības ilgtspēju un korporatīvās atbildības līmeni. Ilgtspējas indekss vērtē uzņēmumu, balstoties uz piecām ilgtspējīgu darbību aplieciošām jomām – ilgtspējīgas darbības stratēģija, darba vide, investīcijas sabiedrībā, atklāta un caurskatāma darbība un saudzīga attieksme pret apkārtējo vidi. Iniciatīvas partneri ir InCSR, Latvijas Darba devēju konfederācija (LDDK) un Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība (LBAS). Šoreiz Ilgtspējas indeksā piedalījās 80 uzņēmumu, no kuriem tika izvēlēti vairāk nekā 50 uzņēmumi, kas saņēma balvu vienā no četrām kategorijām – platīna, zelta, sudraba vai bronzas.

Ikviens uzņēmums, kurš izlēmis piedalīties Ilgtspējas indeksā, pelnījis atzinību, jo tie ir uzņēmumi, kuri vēlas kļūt vēl labāki, iegulda ne tikai savā biznesā, bet arī cilvēkos, balvu pasniegšanas ceremonijā uzsvēra Saeimas priekšsēdētāja Ināra Mūrniece un izteica vēlējumu, lai nākotnē Ilgtspējas indeksam pieteiktos aizvien vairāk uzņēmumu.

Ministru prezidents Māris Kučinskis norādīja, ka uzņēmumi, kas tiecas uz aizvien labāku sniegumu, paaugstina kopējo Latvijas ekonomikas līmeni. Latvija tagad jau nonākusi attīstīto valstu klubā, akcentēja Ministru prezidenta biedrs, ekonomikas ministrs Arvils Ašeradens, sakot par to paldies uzņēmējiem – Ilgtspējas indeksa balvu ieguvējiem.

LDDK ģenerāldirektore Līga Meņģelsone mudināja atcerēties, ka nekas nenotiek pats no sevis, bet visu nosaka cilvēks – līderis, kurš iedvesmo apkārtējos cilvēkus un pats daudz strādā.

Apbalvošanas ceremonijā tika pasniegtas arī deviņas īpašās balvas. *Swedbank* ieguva balvu *Dzimumu līdztiesīgākais uzņēmums*, ko piešķīra Sabiedrības integrācijas fonds. Ekonomikas ministrijas piešķirto apbalvojumu *Inovāciju līderis* saņēma veselības aprūpes kompānija *Roche Latvija*. InCSR speciālā balva *Ilgtspējas čempions* nonāca pie tehnoloģiju jomas uzņēmuma *AE Partner*. Apbalvojumu *Ilgtspējas līderis* LDDK vārdā L. Meņģelsone pasniedza *Cēsu alus* valdes priekšsēdētājai Evai Sietiņsonei, un tieši E. Sietiņsones vadītais uzņēmums *Cēsu alus* ieguva arī Sociālā dialoga balvu, ko LBAS vārdā pasniedza LBAS priekšsēdētājs Egils Baldzēns.

▲ **PAR ilgtspējas būtisko nozīmi gan biznesa vidē, gan valstī kopumā atgādina InCSR vadītāja Dace Helmane (no kreisās), *Swedbank* valdes priekšsēdētājs Reinis Rubenis, ekonomikas ministrs Arvils Ašeradens, Saeimas priekšsēdētāja Ināra Mūrniece, LDDK ģenerāldirektore Līga Meņģelsone, finanšu ministre Dana Reizniece-Ozola, *Latvijas dzelzceļa* prezidents Edvīns Bērziņš un LBAS priekšsēdētājs Egils Baldzēns.** FOTO - AIVARS LIEPIŅŠ, *DIENAS MEDIJI*

▲ **MINISTRU prezidents Māris Kučinskis, pasniedzot Ingai Spriņģei *Gada vēstneša* balvu, uzsvēra, ka šobrīd, kad «hibrīdkarš primāri notiek informatīvajā laukā», sabiedrības izglītošanai ir ļoti liela nozīme.** FOTO - AIVARS LIEPIŅŠ, *DIENAS MEDIJI*

▲ **PASNIEDZOT balvu *Ilgtspējas līderis Cēsu alus* valdes priekšsēdētājai Evai Sietiņsonei, LDDK ģenerāldirektore Līga Meņģelsone akcentēja to, ka uzņēmuma izaugsmē būtiska loma ir līderim.** FOTO - AIVARS LIEPIŅŠ, *DIENAS MEDIJI*

▲ **ILGTSPĒJAS indeksa balvu platīna kategorijā ieguva SEB banka. Pērn pietrūka trīs punktu, lai sasniegtu augstāko vērtējumu, tā bija laba motivācija censties, teic SEB bankas valdes priekšsēdētāja Ieva Tetere.** FOTO - AIVARS LIEPIŅŠ, *DIENAS MEDIJI*

▲ **STARPTAUTISKĀS lidostas *Rīga* valdes priekšsēdētāja Ilona Lice priecājas par to, ka lidosta izcīnījusi Ilgtspējas indeksa balvu zelta kategorijā.** FOTO - AIVARS LIEPIŅŠ, *DIENAS MEDIJI*

Godīgas tirdzniecības balvu ieguva mazumtirdzniecības uzņēmums *Rimi*. Sabiedrības integrācijas fonda balvu nominācijā *Dažādībai atvērtākais uzņēmums* saņēma SEB banka. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas balva *Reģiona spēks* nonāca pie vides jomā strādājošā pašvaldību SIA ZAAO. Savukārt par *Gada vēstnesi* pasludināta žurnāliste *The Baltic Center for Investigative Journalism Re:Baltica* dibinātāja Inga Spriņģe.●

Uzņēmumu, kas saņēmuši balvas platīna, zelta, sudraba vai bronzas kategorijā, saraksts lasāms uz 4. vāka

Nepakļauties modes kliedzienam, bet atbalstīt vērtības

Atbalsta vērtību garantē idejas ilglaicība, sarunā ar Guntaru Gūti teic **pētījumu kompānijas Kantar TNS vecākā klientu vadītāja Inta Priedola**

KĀDA ir sabiedriskā atbalsta projektu uztveres Latvijas sabiedrībā izpētes jēga un mērķis?
Patiesībā šo izpēti sākām kā nelielu pētījumu Ilgtspējas indeksa Sabiedrības sadaļas ietvaros, kas pēc vairākiem gadiem izvērtās plaša apjoma izpētē. Galvenais mērķis bija novērtēt uzņēmumu sabiedriskā atbalsta un investīciju projektu lietderību. Vērojot tendences, ir redzams, ka aizvien vairāk uzņēmumu, īpaši to sabiedrisko attiecību stratēģijās, paredz atbalstu dažādiem sabiedriski nozīmīgiem projektiem, un par to komunicē publiskajā telpā.

Tā kā reklāma...
Tas īsti nav salīdzināms ar klasisko reklāmu. Tas ir kā uzņēmuma komunikācijas ar sabiedrību veids, kas kļūst aizvien aktuālāks, un daudzi uzņēmumi to īsteno. Daži pat vairāk iet tieši šo ceļu, nevis izvēlas klasisko reklāmu. Līdz ar to, uzņēmumam ir svarīgi saprast atdevi no šādām aktivitātēm. Pētījumu sākām ar mērķi noskaidrot – cik tas ir jēgpilni, ko uzņēmumi dara. Vai tas ir aktuāli sabiedrībai, vai sabiedrība to pamana? Vai tas palīdz uzņēmuma zīmola vērtības pieaugumam? Vai tas saskan ar uzņēmuma misiju, vīziju un mērķiem? Viens aspekts ir tas, ka uzņēmums vērtē, cik daudz un skaļi izskan uzņēmuma vārds un kā aug atpazīstamība un popularitāte – tas, protams, ir svarīgi. Taču vēroties ilgtermiņā – sevišķi lielo uzņēmumu vidū, kas ļoti nopietni izturas pret sabiedrisko attiecību projektiem, tie skatās uz to, vai šīs aktivitātes iet roku rokā ar ilgtermiņa mērķiem, un izvēlas atbalstīt tās iniciatīvas un projektus, kas saskan ar uzņēmuma vīziju, paustajām vērtībām.

Tomēr vienmēr pastāv diskusija, cik šis atbalsts ir nesavtīgs, un cik tam visam apakšā ir komerciālās intereses.
Bizness ir bizness, tādēļ nekad neizpaliks arī komerciālā interese. Taču sabiedrība novērtē, un pozitīva aura rodas tiem projektiem, kuros uzņēmums apliecina savu sapratni par to, kas ir vajadzīgs sabiedrībai. Sabiedrība sagaida to, lai lielie, stabilie uzņēmumi ieguldītu daudz līdzekļu sabiedriskos projektos, iesaistītos valsts labklājības paaugstināšanā, ekonomiskās izaugsmes veicināšanā. Ir kaut kādi *caurumi*, kur valsts nespēj nodrošināt pietiekamu finansējumu, tad šo robu aizpildīšanu sagaida tieši no lielajiem uzņēmumiem.

Te mēs runājam par dažādiem sociāli svarīgiem projektiem, kuriem trūkst budžeta naudas?
Tās ir jomas, kur pietrūkst valsts naudas, bet vienlaikus cilvēki šādus projektus redz kā ieguldījumu nākotnē. Tā ir atbildība par valsts izaugsmi, nākotni, labklājību. Sabiedrība šos projektus redz caur diviem skatu punktiem. Pirmais ir – vai tas palīdz attīstīties valstij – visu, kas tiek pamanīts šajā jomā, vispirms vērtē no tā, vai tā ir investīcija nākotnē – un kā tas sniegs labumu sabiedrībai kopumā. Otrais – ka tas saliedē sabiedrību, veicina pozitīvu noskaņu un apmierinātību ar dzīvi Latvijā. Katrā ziņā tiek augstu vērtēti projekti, kas veicina saliedētību, pozitīvas emocijas, nojauc dažādas robežas un barjeras. Gribētos teikt, veicina labklājību, bet šķiet, Latvijas sabiedrība šo vārdu uztver caur ekonomisko šķautni. Bet doma ir – lai es te labi justos, lai man un maniem bērniem šeit būtu ko darīt. Runa ir ne tikai par materiālo pusi. Mēs gribam justies piederīgi šai valstij, droši, ka nepastāv nepārvaramu robežu starp dažādām grupām.

▲ **VAIRĀK jāīsteno mērķtiecīgas lokāla mēroga iniciatīvas. Tas rada uzticēšanos, to vairāk uztver kā darīšanu caur jēgpilno rīcību. Šādi projekti arī vairāk saliedē sabiedrību. Tie lauž «šķēres», kas veidojas starp dažādām iedzīvotāju grupām. Uzņēmums, kas pamana šīs plaisas un īsteno iniciatīvas problēmu mazināšanai, arī tiek pamanīts sabiedrībā, uzskata Inta Priedola.** FOTO - KRISTAPS KALNS, *DIENAS MEDIJI*

Sabiedriski nozīmīgi projekti savijas ar nācijas pašapziņu – ka esam maza valsts, bet ar savu vietu pasaulē

Ko rāda pētījums?
Mūs pašus pārsteidza sabiedrības nostāja, ka tiek sagaidīts, ka uzņēmumi šajos projektos vadīsies no stratēģiskā viedokļa, nevis sekos «modes tendencēm». Respektīvi, ka nevis atbalsta, piemēram, konkrētajā brīdī populārākos sporta veidus, pasākumus vai tamlīdzīgi, bet gan idejas vai projekta unikalitāti un atkal jau ar skatu – ko tas dos Latvijas sabiedrībai nākotnē. Arī globālajam kontekstam blakus kļūst svarīgs lokālais – mūsu pašapziņa, identitāte. Un stratēģiskā pieeja šādiem sabiedrības atbalsta projektiem tieši savijas ar nācijas pašapziņu – esam maza valsts, bet ar savu vietu pasaules kontekstā, ar savām spējām. Mēs aizvien ļoti zemu vērtējam valdības darbību, tādēļ arī savu veiksmes stāstu vairāk saistām tieši ar biznesa vidi – iedzīvotāji sagaida tieši biznesa vides iesaistīšanos valsts attīstībā.

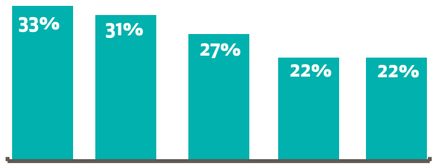
Kāda ir pašu uzņēmēju stratēģija – vai tā atbilst tam, ko sagaida nācija?
Daļēji. Šie sabiedrisko investīciju projekti ir salīdzinoši jauni Latvijā. Pagaidām ir tikai neliels uzņēmumu skaits, kas īsteno šādu stratēģiju ar ilgtspējīgu skatījumu. Joprojām vērojams, ka liela daļa uzņēmumu šiem projektiem tomēr pieiet virspusēji. Nenoliedzami, arī šīs – virspusīgās – aktivitātes ir svarīgas un noderīgas, tomēr tās vairāk vērstas uz popularitātes gūšanu īsterminā. Lielākoties uzņēmumi primāri domā tikai par atbalstu labdarībai, dažādiem pasākumiem, sportam, un tas nav labi plašākā mērogā.

Taču tas ir tradicionāli.
Jā, un tā joma ir diezgan pieblīvēta, sevišķi sports. Taču sabiedrība tāpat šīs aktivitātes vēro un analizē ilgtermiņu investīcijas kontekstā – tas viņiem sniedz prieku, jo mēs ar saviem sportistiem lepojamies. Galvenais – lai šīs aktivitātes uzņēmumiem nekļūst par modes lietu: tagad šajā sezonā veiksmīgi startē šāds sportists – visi atbalstām. Tajā pašā laikā ir vairāki piemēri, kur uzņēmumi konkrētu sportistu atbalsta no pašiem pirmsākumiem, nevis sāk atbalstīt tad, kad viņš kļuvis slavens. Tā jau ir ilgtermiņa atbildība – uzņemamies atbildību un tā arī turpinām atbalstīt. Viena gada laikā sportists nekļūst populārs – tas ir ilgtermiņa projekts, kas vienlaikus ļauj attīstīties jomai, rosinot jauniešus pievērsties konkrētam sporta veidam, jo viņi saredz perspektīvu. Tam visam ir cita jēga, ja šāds atbalsts tiek īstenots ilgtermiņā. Manuprāt, uzņēmumiem vajadzētu domāt vēl mērķtiecīgāk un precīzāk, izvēloties atbalstāmos projektus. Piemēram, šobrīd ir aktuāla jauniešu tēma – visi domā, kā iepatikties jauniešiem, maina savu komunikācijas stilu un reklāmas sejas, bet cik daudz ir uzņēmumu, kas domā par jauniešu prasmēm un integrāciju darba tirgū, sabiedrībā kopumā? Tad arī tiek pieļautas komunikācijas kļūdas, jo tiek rīkotas vienkāršas un tradicionālas kampaņas, bet tajā pašā laikā tiek aizmirstas jauniešu reālās vajadzības. Ir uzņēmumi, kas jau vidusskolās sāk izglītot jauniešus un cenšas pievērst viņus profesionālajām prasmēm vai eksaktajām zināšanām. Varbūt tas tik plaši neizskan, taču ilgtermiņā šie uzņēmumi ir ieguvēji, jo viņi audzina savus nākamos darbiniekus.

Cik lielā mērā uzņēmuma ilgtermiņa stratēģija šādos projektos ir atkarīga no konkrētiem cilvēkiem uzņēmumā, kuri ir atbildīgi par šo jomu? Jo par šādu stratēģiju jāpārliecina arī citus darbiniekus, vadību un īpašniekus.
Tas ir atkarīgs ne tikai no mārketinga un sabiedrisko attiecību speciālista, bet arī no vadības – viņu skatījuma uz stratēģiju. Tāpēc arī Ilgtspējas indekss māca uzņēmumus, ka svarīgi ir darboties ne tikai ar mērķi šeit un tagad, bet arī ar skatījumu nākotnē. Ja šis redzējums ir sakārtots arī vadības līmenī, tad, protams, mārketinga cilvēks spēs to realizēt. Mūsu veiktais pētījums tieši dod argumentus, kādēļ ir svarīgi meklēt savu unikālo virzienu, jēgu. Vadoties no pētījumā gūtajām atbildēm, katrs uzņēmums var izstrādāt vai papildināt savus kritērijus sabiedrisko projektu atbalstīšanai, jo cilvēki uzņēmumā var mainīties, taču stratēģijai jābūt stabilai un ilgtspējīgai.

Ko iedzīvotāji saskata kā ieguvumu no uzņēmumu sniegtā atbalsta sabiedrībai

Kādās jomās sagaida atbalstu no uzņēmumiem



Kuras ir galvenās jomas, kurās sabiedrība sagaida atbalstu no uzņēmumiem?
Tās ir jau tradicionālas – veselība, kultūra, izglītība, sports – lielās jomas, kurām valstij mūždien pietrūkst naudas. Šeit arī ir vērojami lielākie atbalsta projekti. Taču uzņēmumam jāatrod veids, lai tas neizskatītos pēc modes lietas – iedeva naudu un ieguva arī kaut ko pats. Svarīgi, lai tā būtu investīcija nākotnē, ar savu atbalstu mazinot problēmas konkrētās iedzīvotāju grupās, piemēram, starp laukiem un pilsētām, starp paaudzēm, starp dažādās valodās runājošajiem. Sabiedrībā ir daudz dažādu «šķēru», kas subjektīvu vai objektīvu iemeslu dēļ veidojas, un visi projekti, kas palīdz šo atšķirību mazināt, varbūt vairāk tiek uztverti kā emocionālā labsajūta, bet vienlaikus tā ir ļoti liela investīcija nākotnē, jo pozitīvi noskaņots, ar dzīvi valstī apmierināts un laimīgs cilvēks ir vērtīgs valstij. Cilvēki grib pozitīvās ziņas, un šādi projekti arī parāda, ka notiek arī labas lietas. Varbūt kādam no malas izskatās, ka esam patērētāju sabiedrība – gribam iet uz svētkiem, dažādiem citiem pasākumiem, bet mēs taču šajos pasākumos arī paši līdzdarbojamies. Tie savā veidā saliedē sabiedrību.

Cik liels risks ir uzņēmumam veidojot savu identitāti, izdomājot savu unikālo projektu, iniciatīvu un finansējot to? Vieglāk tomēr ir pieslieties jau tradicionāli populārai tēmai.
Risks vienlaikus ir arī iespēja atšķirties no citiem uzņēmumiem. Tas ir grūtāk, prasa spēcīgu mobilizēšanos un prasmes. Taču mūsdienu plašās komunikācijas iespējas ļauj salīdzinoši viegli nokomunicēt plašai sabiedrībai savu ideju un atbalstu projektam. Tomēr vienlaikus uzņēmumam ir svarīgi arī skatīties, kas ir viņa mērķa auditorija. Ja tas ir projekts masām, tad, protams, ir vieglāk komunicēt. Specifiskāku atbalsta projektu jāprot pareizi komunicēt. Iespējams, auditorija nāks lēnāk, bet tā nāks pamatīgi un ar augstu lojalitāti: kas lēni nāk, tas labi nāk. Ja tiek īstenots kāds projekts tieši reģionā, kas ir svarīgs lokālajai sabiedrībai – to pamana un novērtē. Un pieķeršanās šim uzņēmumam kļūst ļoti dziļa un uz ilgu laiku. Turklāt šādu iniciatīvu pamanīs ne tikai konkrētā reģiona iedzīvotāji. Tas ir stāsts, kas notiek Latvijā. Mūsu ikdienas ziņās ir pārāk daudz stāstu par globālajām lietām, bet par maz stāstu, kas notiek Latvijā. Un šādi projekti ļauj parādīt uzņēmumam, ka viņu interesē tas, kas notiek mūsu valstī.

Kas vairāk paliek cilvēku prātos – uzņēmuma unikālā iniciatīva, labs darbs vai arī klasiska reklāma, populāra pasākuma atbalstīšana?
Priekšnoteikums sabiedriskā atbalsta projektu efektivitātei ir iedegšanās par lietu un ticība savas iniciatīvas jēgai. Sabiedrība uzreiz pamana, kādā noskaņā uzņēmums runā par savu projektu. Cilvēku nevar apmānīt, un agrāk vai vēlāk viņš saprot, vai konkrētā iniciatīva ir ar ilgtermiņa ideju, vai vienkārši komerciāls projekts. Savā ziņā šādu iniciatīvu izdošanos veicina arī uzņēmēju emocionālā inteliģence, cilvēciskais faktors. Patiesībā šādos projektos viss īstenojams pavisam vienkārši brīdī, kad tu patiesi sāc interesēties par savu mērķa auditoriju un tās vajadzībām. Ja tevi interesē nevis tikai piesaistīt uzmanību un pārdot savu produktu, bet gan vēlies saprast sabiedrību, «iekāpt viņas kurpēs» – paskatīties uz ikdienu un vajadzībām no cita skatupunkta, uzsāktā iniciatīva izdosies un būs īstenojama ilgtermiņā.●

Svarīga ir XXI gadsimtā nepieciešamo prasmju apgūšana

Swedbank darbinieki par savām darba gaitā iegūtajām zināšanām un pieredzi stāsta **Latvijas izglītības iestāžu 11. klašu skolēniem**

Magda Riekstiņa

SATUVINĀT skolā apgūstamās, teorētiskās zināšanas un mūsdienu reālajā dzīvē nepieciešamās prasmes – šādu mērķi īsteno *Swedbank*, kas piedāvā īpašu, skolām paredzētu mācībstundu programmu *Dzīvei gatavs*.

«Mēs esam analizējuši, kas ir mūsu valsts attīstībai būtiskākās jomas,» skaidro *Swedbank* Korporatīvo attiecību vadītāja Adriāna Kauliņa un turpina: «Meklējot kopsaucējus, nonācām līdz divām lietām – demogrāfijas šī jēdziena plašākajā nozīmē, ietverot arī emigrāciju, reemigrāciju un imigrāciju, un līdz izglītībai. Gan demogrāfijas, gan izglītības nolikšana uz pareizajiem pamatiem ir ļoti būtiska Latvijas turpmākajai attīstībai. Domājot, kurā no šīm jomām mēs, *Swedbank*, varam dot būtiskāku ieguldījumu, esam izvēlējušies izglītību un savas iniciatīvas koncentrējam tieši uz izglītību.»

Vēlas dalīties zināšanās

Domājot par to, kas šodien ir būtiskākais izglītībā, «apzināmies, ka aktualitāte ir izglītības satura pārskatīšana. Mēs, sastopoties ar bankas klientiem, redzam, ka ir mainījusies sabiedrība, ir mainījusies ekonomikas struktūra, ir mainījusies cilvēku domašana, un skaidrs, ka izglītība vairs nevar būt tāda, kāda tā bijusi pēdējā simtgadē un vēl senāk. Izglītībā jāienāk jauniem risinājumiem,» stāsta A. Kauliņa.

Aktuāla ir arī nepieciešamība veicināt jauniešu izpratni par to, kas notiek darba tirgū, jo «redzam, ka jaunieši pēc izglītības iestāžu absolvēšanas ienāk darba vidē ar teorētiskām, dzīvē ne īpaši izmantojamām zināšanām. Savukārt izglītības iestādēs pavadītajā laikā jaunieši nereti nesaskata, kur dzīvē būs nepieciešama liela daļa no zināšanām, kas jāapgūst, bet šīs saiknes ieraudzīšana jauniešiem ir ļoti būtiska», teic *Swedbank* Korporatīvo attiecību vadītāja.

Swedbank Finanšu institūta vadītājs Reinis Jansons atceras, ka savulaik augstskolā nācies iemācīties no galvas formulas, bet nav bijis skaidrs, kur tās būtu pielietojamas. «Iekalu no galvas šīs formulas un, protams, pēc pusgada biju tās aizmirsis, bet, kad atnācu strādāt uz banku, trešajā darba dienā sapratu, kur ir apgūto formulu praktiskais pielietojums.»

Lai stiprinātu teorētisko zināšanu un praktiskās pieredzes sasaisti, bankas pārstāvji izveidojuši praktisko mācībstundu programmu 11. klašu skolēniem. «Mēs – *Swedbank* – esam tehnoloģiska un progresīva organizācija. Mums gribētos domāt, ka mums piemīt XXI gadsimtam atbilstošās prasmes. Turklāt mēs esam liela organizācija, ar daudziem darbiniekiem, kas spēj savās zināšanās dalīties un nest savas zināšanas uz skolām,» ceļu līdz mācībstundu programmas īstenošanai ieskicē A. Kauliņa un piebilst, ka bankas sagatavoto programmu izskatījis arī Valsts izglītības saturas centrs.

▲ **MŪSU programmas mērķis ir jauniešus labāk sagatavot darba dzīvei, lai viņi varētu dot lielāku pievienoto vērtību Latvijas ekonomikai un no tā iegūtu visa mūsu valsts, norāda *Swedbank* Finanšu institūta vadītājs Reinis Jansons. Izglītības pārtapšana no viduvējas par izcilu ir šīs simtgades lielākais uzdevums Latvijā, uzsver *Swedbank* Korporatīvo attiecību vadītāja Adriāna Kauliņa.** FOTO - AIVARS LIEPIŅŠ, *DIENAS MEDIJI*

Kad atnācu strādāt uz banku, tad sapratu, kur ir apgūto formulu praktiskais pielietojums. Reinis Jansons

Mēs ar savu kompetenci finanšu jomā vēlamies dalīties, turklāt dalīties tā, lai tā būtu vērtība vidusskolēniem, uzsver R. Jansons.

Piecos mācību priekšmetos

Praktisko mācībstundu programma 11. klašu skolēniem ietver stundas piecos dažādos mācību priekšmetos – ekonomikā, matemātikā, informātikā, angļu valodā, kā arī tā dēvētajā klases stundā. 11. klašu vecumgrupa izvēlēta, jo *Swedbank* pārstāvju ieskatā tas ir īstais brīdis, kad pievērst jauniešu uzmanību tam, ka ir svarīgi iegūt augstāko izglītību, neapstāties, saņemot vidusskolas vai profesionālās izglītības iestādes diplomu.

«Princips visos mācību priekšmetos ir viens un tas pats – mēs teorētiskās zināšanas skolēniem izskaidrojam, izmantojot finanšu jomas piemērus, un tā veicinām izpratni par to, kā tas, ko viņi skolā apgūst, tiek izmantots dažādās profesijās,» teic A. Kauliņa un uzsver, ka «pamatā ir XXI gadsimtā nepieciešamo prasmju apgūšana. Mūsu mācību stundas uzbūvētas tā, ka šo stundu laikā notiek prasmju izkopšana – prasmes mācīties, prasmes prezentēt savu darbu, prasmes kritiski domāt. Te nav stāsts par to, ko mācīt, bet par to, kā mācīt un kā pielietot iemācīto».

Visos minētajos piecos mācību priekšmetos stunda tiek dalīta divās daļās. «Pirmā daļa ir vairāk teorētiska, nosedzot tēmu, kas skolotājam tāpat būtu jāizstāsta, piemēram, ja mācību priekšmetā «ekonomika» ir tēma par kredītiem, tad mēs kā banku speciālisti stāstām par kredītiem – kādi kredītu veidi pastāv, kas jāņem vērā, izvēloties kredītu, kāda kreditēšana ir atbildīga kreditēšana un tamlīdzīgi. Otrajā stundas daļā skolēni iejūtas konkrētas profesijas pārstāvja lomā, teiksim, minētajā tēmā par kredītiem, bankas kredītkomitejas dalībnieku lomā un lemj par to, vai piešķirt konkrētajam cilvēkam kredītu vai nepiešķirt, tiek izmantotas situācijas no reālās dzīves, un tas mācību stundai piešķir ticamību. Pēc tam skolēni savu lēmumu var salīdzināt ar bankas lēmumu līdzīgā situācijā,» stāsta R. Jansons.

Informātikas stundās *Swedbank* pārstāvji stāsta par datu drošību, kas mūsdienās ir ļoti būtiska tēma. «Jauniešiem drošība virtuālajā vidē ir īpaši aktuāla tēma, jo viņi plaši izmanto sociālos tīklus un ne vienmēr ir pietiekami uzmanīgi attiecībā uz paroļu sargāšanu, ne vienmēr ir pietiekami apdomīgi, sniedzot informāciju par sevi sociālajos tīklos,» mudina ņemt vērā *Swedbank* Finanšu institūta vadītājs un turpina: «Mēs skolēniem ļaujam iejusties bankas drošības speciālista lomā un identificēt, darījums ir krāpniecisks vai nav.»

Angļu valodas mācību stundās mēs runājam par to, kādas prasmes ir un būs vajadzīgas tehnoloģiju laikmetā, teic R. Jansons un piebilst: «Mēs dzīvojam laikmetā, kad jāņem vērā – varbūt tā profesija, kurā 11. klases skolēns šobrīd vēlas strādāt, brīdī, kad viņš beigs studijas, vispār vairs nepastāvēs. Mūsdienās darba tirgus ļoti strauji mainās, un tehnoloģijas strauji ievieš dažādas izmaiņas. Angļu valodas mācību stundā galvenais vēstījums ir par to, ka jāattīsta prasmes un iemaņas, kas ļauj pielāgoties pārmaiņām, un ka jāspēj pieņem pārmaiņas. Skolēni iejūtas karjeras konsultantu jomā un vērtē karjeras izvēles ieceres šādā kontekstā.»

Matemātikā 11. klasē jāmācās par statistiku, un «mēs par šo tēmu runājam no vērtspapīru prizmas, izstāstām par vērtspapīru tirgu, ļaujam skolēniem iejusties brokeru lomā un spriest, vai investēt kādā uzņēmumā būtu vai nebūtu lietderīgi. Esam gan konstatējuši, ka jauniešiem *Excel* programma ir visai sveša, tāpēc skaidrojam, kur mūsdienās šī programma var būt praktiski pielietojama, jo realitātē daudzās profesijās *Excel* programma tiek izmantota», izklāsta bankas pārstāvis.

Klases stundās *Swedbank* darbinieki stāsta par finanšu plānošanu, par to, kā naudu tērēt prātīgi. Skolēni iejūtas bankas finanšu konsultantu lomā un konsultē no dzīves aizgūtās situācijās par to, kā būtu pareizāk rīkoties ar naudu, kādus pirkumus veikt vispirms, kādus – pēc tam, lai privātais budžets būtu ilgtspējīgāks. Pēdējā laikā Latvijas sabiedrībā daudz tiek runāts par finanšu pratību, un R. Jansons novērojis, ka arī skolēni šajā tēmā orientējas aizvien labāk.

Swedbank minētā izglītojošā programma pastāv trīs gadus un «kļūst populārāka. Ir patīkami uzzināt, ka daudzas Latvijas skolas mūsu programmu pazīst, zina, ko mēs darām, un to novērtē. Pedagogu vidē notiek informācijas aprite, un mūs uz skolām aicina aizvien biežāk», gandarījumu pauž R. Jansons.

Atbildot uz jautājumu, kā vērtējamas dažādās Latvijas skolās sastapto jauniešu zināšanas, viņš izklāsta savus secinājumus: «Nav tā, ka Rīgas skolās līmenis ir daudz augstāks nekā skolās ārpus Rīgas. Ir arī reģionu skolas, kurās skolēnu zināšanas ir ļoti augstā līmenī. Kopumā vērtējot, vājā vieta skolēniem noteikti ir *Excel* lietošanas prasme. Ļoti atšķirīgs ir skolēnu angļu valodas zināšanu līmenis. Rīgas skolās biežāk skolēniem ir ļoti labas angļu valodas zināšanas, bet nevar viennozīmīgi teikt, ka visi sastaptie Rīgas skolēni angļu valodu pārvalda labāk nekā jaunieši ārpus Rīgas.»

R. Jansons arī uzsver, ka «jauniešu zināšanas iet kopsolī ar pedagogu profesionālajām prasmēm un to, vai, piemēram, ekonomikas skolotājs jauniešus vairāk vai mazāk ieinteresē par savu mācību priekšmetu».

Spriežot par to, vai šolaiku vidusskolēnos jūtams nākamo uzņēmēja gars, R. Jansons teic, ka varētu vēlēties spēcīgāku jauniešu interesi par sava biznesa veidošanu. «Ja cilvēks izvēlas kļūt par uzņēmēju, tas no viņa prasa ļoti daudz kompetenču. Te nav stāsts par to, kā veidot biznesu, te ir stāsts par uzņēmēja darbam atbilstošu personību. Būtu labi, ja no skolām un augstskolām nāktu vairāk jauniešu ar vēlmi veidot uzņēmumus, kas darbotos ne tikai Latvijas tirgū, bet arī starptautiskajā mērogā. Latvija bagātāka var kļūt tad, ja būs vairāk uzņēmumu, kas orientējas uz darbību starptautiskajā mērogā.»

Motivē pašu darbiniekus

Secināts, ka praktisko mācībstundu programma ir noderīga arī pašiem *Swedbank* darbiniekiem, un «šī programma ir gan iešana ārpus komforta zonas, gan personības pilnveides iespēja tiem aptuveni 130 darbiniekiem, kuri brīvprātīgi iesaistījušies šajā programmā», teic A. Kauliņa un turpina: «Šī programma mūsu darbiniekiem ir gan vērtību nešanas ceļš, gan izaugsmes ceļš, jo nav prasīgākas auditorijas par pusaudžiem. Ja cilvēks pusaudžu auditorijā māk savu tēmu izstāstīt tā, ka viņu saprot, un prot rast kopīgu valodu ar pusaudžu auditoriju, tad šis cilvēks jau kļuvis par meistaru, kurš var droši uzstāties daudzās citās auditorijās.»

Arī R. Jansons uzskata, ka ikvienam cilvēkam jebkurā vecumā var būt noderīgas iemaņas uzrunāt auditoriju un pārliecināt par to, kāpēc konkrētajā runātājā vispār vērts ieklausīties, kāpēc stāstītais ir vērtīgs un «iesaistīšanās mūsu programmā darbiniekiem palīdz šīs prasmes noslīpēt».

Aicina citus uzņēmumus sekot

Izglītības pārtapšana no viduvējas par izcilu ir šīs simtgades lielākais uzdevums Latvijā, uzsver A. Kauliņa un norāda: «Protams, mēs varētu domāt tā – banka darra savu darbu, Izglītības un zinātnes ministrija dara savu darbu, skolas – savu darbu, bet ļoti būtiski ir tas, lai izglītībā nepieciešamās pārmaiņas nepaliktu tikai kādas vienas ministrijas uzmanības lokā, ir būtiski, lai iesaistītos vecāki un darba devēji un kopumā veidotos pieprasījums pēc labākas izglītības.»

To apzinoties, «mēs vēlētos vairāk sabiedroto no uzņēmumu vidus, kas būtu gatavi doties uz skolām, nest zināšanas lekciju formā vai arī aicināt skolēnus viesos uz savu uzņēmumu, veidojot spēcīgāku reālās dzīves un skolas sasaisti. Tikai tad nākotnē būs tādi darbinieki, kuri, jau no izglītības iestādēm ienākot darba vidē, ir gatavi strādāšanai izvēlētajā profesijā», uzsver A. Kauliņa.

Tam piekrīt R. Jansons, sakot, ka mudina uzņēmumus, kuri pagaidām vēl neīsteno nevienu izglītojošu programmu, sekot *Swedbank* piemēram. «Mūsu aicinājums ikvienam ir būt drosmīgākam un atvērtākam savā domāšanā,» teic R. Jansons un raksturo situāciju, sakot: «Mūsdienās skolēni vairs nedodas uz skolu pēc informācijas, bet faktiski visa informācija dzīvo ārpus skolas. Teiksim, izmantojot *Google*, var atrast milzīgu informācijas apjomu, kurā ir ļoti dažāda satura un kvalitātes informācija. Skolēnam XXI gadsimtā ir svarīgi apgūt prasmi analizēt informāciju un saprast, vai viņam konkrētā informācija der vai neder. Tāda ir jaunā realitāte.» ●

Praktiskā mācībstundu programma

- *Swedbank* savas praktisko mācībstundu programmas *Dzīvei gatavs* ietvaros piedāvā **11. klases skolēniem** aicināt bankas darbiniekus uz **matemātikas, ekonomikas, angļu valodas un informātikas stundu,** kā arī uz **klases stundu**, kur līdztekus mācību programmā paredzētās tēmas apgūšanai bankas darbinieks ar praktiska uzdevuma palīdzību sniegs priekšstatu par kādu konkrētu profesiju, kurā attiecīgās zināšanas tiek izmantotas.
- Mācībstundas *Dzīvei gatavs* skolēniem sniegs ieskatu dažādās finanšu nozares profesijās un ļaus iejusties bankas speciālista lomā. Apgūstot šo programmu, **jaunieši attīstīs XXI gadsimta kompetences**, piemēram, finanšu pratību, sadarbības prasmes, komunikācijas prasmes, kritisko domāšanu, prasmi pielietot iegūtās zināšanas dažādās situācijās.
- Stundas plānā paredzētas dažādas aktivitātes ar **skolēnu iesaisti**, kā arī praktisku piemēru un situāciju analīze.
- Programmā iesaistījušies aptuveni **130 bankas darbinieku**, kuri darbojas kā vieslektori.

Avots: *Swedbank*

Praktiskās mācībstundas Dzīvei gatavs!

Bankas darbinieku vieslekcijas 11. klases skolēniem

Praktiskās mācībstundas attīsta 21. gadsimta prasmes

- finanšu pratība
- kritiskā domāšana
- komunikācija
- problēmrisināšanas prasme
- sadarbība

Swedbank palīdz skolēniem grāmatu zināšanas sasaistīt ar reālo dzīvi: stundas mācību tēma tiek apgūta ar finanšu jomas piemēru palīdzību un sniedz priekšstatu par profesijām, kurās attiecīgās zināšanas tiek izmantotas.

Piesaki stundu swedbank.lv/dziveigatavs

Swedbank

0,9% tik daudz 2016. gadā, salīdzinot ar 2015. gadu, pieauga ar dzelzceļa transportu pārvadāto pasažieru skaits, rāda Centrālas statistikas pārvaldes apkopotie dati. Kopumā pērn ar sauszemes pasažieru transportu pārvadāti 244,7 miljoni pasažieru, kas gan ir par 1,9% mazāk nekā 2015. gadā.

Šā gada 14. septembrī Rīgā notiks VAS *Latvijas dzelzceļš* rīkotā starptautiskā konference *Globālās transporta kustības izaicinājumi*, kurā transporta nozares eksperti diskutēs par to, kā dažādas norises pasaulē – politikā, ekonomikā, zinātnē un sabiedrībā – ietekmē transporta nozari un kā attīstīt šo nozari.

LATVIJAI UN AZERBAIDŽĀNAI (att.) ir abpusēja interese paplašināt sadarbību transporta un loģistikas, kā arī lauksaimniecības, pārtikas pārstrādes, izglītības un tūrisma jomā. To atzina ekonomikas ministrs Arvils Ašeradens un Azerbaidžānas parlamenta priekšsēdētājs Ogtajs Asadovs, vēsta Ekonomikas ministrija.

«MŪSU CEĻI, dzelzceļš un ostas nodrošina ievērojamu transporta un tranzīta apjomu valstī. Tāpēc ir ļoti nozīmīgi attīstīt transporta un loģistikas infrastruktūru, piesaistīt jaunus partnerus un stiprināt mūsu lomu pasaules transporta infrastruktūras kartē,» uzsvēris satiksmes ministrs Uldis Augulis (attēlā).

Latvijas dzelzceļš iezīmē Rīgu pasaules tranzīta kartēs

VAS Latvijas dzelzceļš (LDz) nākotnē varētu emitēt obligācijas attīstības projektu īstenošanai, Guntaram Gūtem pauž **LDz prezidents Edvīns Bērziņš**

PAGĀJUŠĀ gada LDz pārskatu esat pirmo reizi gatavojuši pēc jaunas metodikas, proti, esat sagatavojuši LDz Ilgtspējas pārskatu, ievērojot GRI (*Global Reporting Initiative*) vadlīnijas. Ko tas dod uzņēmumam?

Stājoties amatā, viens no maniem pamatmērķiem bija padarīt visu LDz koncernu par vienu no labāk pārvaldītajiem uzņēmumiem Baltijā. Lai to sasniegtu, jāizstrādā ceļa karte, ar kādām konkrētām darbībām šo mērķi var panākt, jo ar vienkāršu saukli ir daudz par maz. Jābūt skaidrai vīzijai, kā to panākt. GRI gan ilgtermiņa, gan ilgtspējas pārskats ir viens no instrumentiem, ar kuriem var novērtēt esošo situāciju un precīzāk identificēt tos jautājumus un nepieciešamos soļus, lai panāktu izvirzītos attīstības mērķus. Veidojot GRI pārskatu, tajā iesaista uzņēmuma ietekmes puses – ar to saprotot sabiedrības pārstāvjus, kas tieši vai netieši ir saistīti ar LDz darbību. Tika iesaistīts gan akcionārs – Satiksmes ministrija, gan arodbiedrības, gan mūsu sadarbības partneri, gan klienti, gan finansētāji jeb bankas. Kopīgi identificējam būtiskākās tēmas, par tām ziņojam gada pārskatā. Līdz ar to GRI pārskatā definētais ir ne tikai mūsu iekšējais skatījums uz lietām, bet arī partneru skatījums. Šajā gadījumā ar gandarījumu konstatējām, ka gan mums, gan ietekmes pusēm ir vienāds redzējums uz LDz virzību. Esam arī identificējuši galvenās prioritātes – tās ir darbības energoefektivitāte un mūsu klientu drošība. Taču pats galvenais kopīgais secinājums – LDz ir ļoti būtiska ekonomiskā ietekme uz Latvijas tautsaimniecību.

Kas ir būtiski – tagad jebkurš pasaulē var paskatīties šo LDz pārskatu, un viņiem tas ir daudz pārskatāmāks nekā tikai tā skaitļu valoda, kā tas parasti ir pārskatos. GRI pārskatā ir pēc noteiktiem standartiem veidota gan finanšu, gan nefinanšu informācija. Jebkurš var atrast atbildes uz jautājumiem, piemēram, par LDz pieeju vides jautājumu risināšanai. Tas ir būtiski, jo ir daudz lielu piegādātāju un klientu, kuri, izvēloties tranzīta koridorus un pārvadātājus, skatās, vai šis uzņēmums ir videi draudzīgs, vai tas ievēro dažāda veida ētikas, pretkorupcijas standartus. Ja tiek secināts, ka ir problēmas ar šiem jautājumiem vai tie pat netiek izskatīti, tad pie vienādiem nosacījumiem, es diezgan droši varu teikt, klienti izvēlēsies citus sadarbības partnerus.

▲ **MĒS** kļūstam par pasaules līmeņa loģistikas spēlētāju un ejam globālajos tirgos, turklāt «ir brīži, kad divām loģistikas lielvalstīm ir vieglāk īstenot sadarbību ar kāda mazāka starpnieka iesaisti. Mēs šādā veidā spējam mīkstināt abu lielo kompāniju savstarpējās ambīcijas, lai loģistikas ķēdē varētu izmantot mūsu transporta koridoru», skaidro VAS *Latvijas dzelzceļš* prezidents Edvīns Bērziņš.

FOTO - LETA

Īpaši interesanta varētu būt zaļo obligāciju emisija inovāciju un vides uzlabošanas projektu finansēšanai

Izvēle var būt negatīva arī tad, ja problēmu nav, taču kompānijas dokumentos šie jautājumi nav atrunāti?

Jā. Tad ir divas iespējas – vai nu papildus uzdot šos jautājumus, vai vienkārši tālāk vairs neinteresēties par sadarbības partneri kā tādu. Mēs esam pirmā transporta kompānija Baltijā, kas šo GRI pārskatu izmanto. Otrie vispār, kopumā vērtējot, – pirmais ir *Latvenergo*. Turpmāk veidojot GRI standartiem atbilstošus pārskatus, nākotnē LDz varētu attīstības veicināšanai izmantot arī dažādus finanšu instrumentus, varbūt pat kotācijas, tādā veidā papildus saņemot investīciju naudu dažāda veida projektiem. Tas ir tāds ļoti ilgtermiņa mērķis, līdzīgi kā to īstenoja *Latvenergo*. Arī mēs nākotnē varētu iet soli pa solim šajā virzienā.

Jūs ar to domājat obligāciju izlaišanu?

Tieši tā! Taču, lai to varētu īstenot, pirms tam vēl jāveic daudzi pasākumi, un viens no tiem ir GRI standartu pārskats. Eiropā un pasaulē infrastruktūras objekti ir pietiekami interesanti investīcijām, un te mēs runājam tiešām par dažāda veida obligāciju kotācijām. Īpaši interesanta LDz gadījumā varētu būt tā dēvēto zaļo obligāciju emisija inovāciju un vides uzlabošanas projektu finansēšanai. Lai nebūtu nekādu pārpratumu, uzreiz pilnībā gribu noliegt jebkādas LDz privatizācijas iespējamību, jo infrastruktūrai ir jābūt valsts pāraudzībā.

Tas savā ziņā varētu atrisināt finansējuma piesaistīšanas nepieciešamību saistībā ar LDz attīstības plāniem?

No finansējuma viedokļa raugoties – finansētāji mums uzticas un dažāda veida iepirkumos, kur iepērkam nepieciešamos kredītresursus, viņu piedāvājumi joprojām ir ļoti izdevīgi. Ņemot vērā, ka katrai kredītiestādei ir sava analītiķu komanda, kas ikdienā arī no ārpuses seko uzņēmuma aktivitātēm, uzskatu to par ļoti lielu uzticēšanos LDz.

Jebkurā gadījumā obligācija ir tas instruments, kas ļauj pie saistīt vēl lētākus finanšu resursus nekā kredītresursi.

Protams, tāda iespēja ir. Obligācijas mērķis ir iegūt finansējumu par iespējami lētāku cenu nākotnes investīcijām, lai nodrošinātu ne tikai veiksmīgu infrastruktūras ikdienas darbību, bet sniegtu finansējumu izpētei un jauniem attīstības projektiem – piemēram, tādiem kā ūdeņraža lokomotīves izveide, pie kā pašlaik strādājam.

Kā sokas ar pērn ieviestās krāpšanas novēršanas politikas īstenošanu uzņēmumā?

Viens faktors ir klientu uzticēšanās. Taču zināms dzinulis izstrādāt šo politiku bija arī dažādu lielu Eiropas kredītiestāžu jautājumi par šīs tēmas risinājumiem LDz – skatoties uz nākotnes iespējām saņemt nepieciešamos aizdevumus attīstībai, diskutējām ar šīm finansēm iestādēm par tālākās sadarbības perspektīvu, un viens no nosacījumiem bija šādas politikas izstrāde, ko 2016. gadā izstrādājām un ieviesām. Ja jebkurai personai ir pamatotas aizdomas vai kāda informācija par negodīgiem darījumiem vai rīcību, kas saistās ar LDz koncernu, ir nodrošinātas anonīmas ziņošanas iespējas. Uzsveru vārdu – anonīmas. Informāciju iespējams iesniegt gan mūsu uzņēmuma iekšējā mājaslapā intranetā, gan arī publiski pieejamajā LDz mājaslapā. Ir noteikta kārtība, kā uz šiem ziņojumiem reaģē informācijas saņēmējs – speciāli izveidota LDz struktūra, kurā darbojas krāpšanas novēršanā apmācīti cilvēki. Savukārt jau profilaktiskos nolūkos esam ieviesuši ētikas pamatprincipus, kas jāievēro arī sadarbības partneriem. Visos jaunajos līgumos, vienošanās, memorandos iekļaujam atsauces uz ētikas pamatprincipiem un prasām, lai arī mūsu sadarbības partneri ievērotu tos savā darbībā. Tas nav nekas jauns, lielie pasaules uzņēmumi jau sen šāda veida klauzulas jeb pamatprincipus iekļauj savos līgumos un seko to izpildei.

Ar to LDz definē, ka gadījumā, ja pēc šāda līguma parakstīšanas tiks konstatēts, ka partneris nerīkojas atbilstoši jūsu definētajiem ētikas principiem, ar viņu var tikt lauzts līgums?

Jūs precīzi definējāt šo sistēmu. Tas ir mūsu redzējums, kā ir jānotiek pareizi un labi pārvaldītam biznesam. Jāsaprot – ja kāds no sadarbības partneriem norīkļūs kaut kāda veida aizdomās, tas metīs ēnu arī uz mums. Ir tiesiskie principi, kādā veidā iespējams izbeigt sadarbību. Tas ir diezgan niansēts un samērā jauns jautājums tiesību zinātnē. Kā šī prakse iedzīvosies Latvijā, vēl nevar prognozēt, jo līdz šim nav bijuši precedenti, bet tikai tāpēc, ka šādu precedentu nav bijis, neesam gatavi atteikties no šīs politikas. Tad, kad būs šāda situācija, kopā ar tiesību ekspertiem vērtēsim, kā jautājumu atrisināt.

Savā ziņā, protams, varam priecāties, ka šādu precedentu līdz šim nav bijis...

Tik tiešām varu būt priecīgs, ka nav daudz šādu gadījumu, bet būsim godīgi – pret kaut kāda veida prettiesiskām darbībām nevaram katrā situācijā nolikt spilventiņu apakšā, un būtībā arī no sadarbības partneru puses vai kāda viņu darbinieka puses nevaram būt pilnībā pasargāti. Ētikas principi ir zināmā mērā priekšdarbi gadījumam, ja kāds no partneriem ir darbojies pretēji tajos definētajam. Ir skaidri spēles noteikumi, kuru pārkāpšanas gadījumā turpmākas sadarbības nebūs vai to vispār nav vērts uzsākt.

Aprīlī sāka darboties LDz ideju banka, kurā ikviens uzņēmuma darbinieks var iesūtīt priekšlikumu vai ideju par uzlabojumiem Ldz darbībā. Kāds ir galvenais mērķis? Un kāpēc tieši jums šīs idejas jāsūta, nevis kādai speciālistu komandai? Jums ir laiks šīs idejas izlasīt?

LDz koncernā strādā nedaudz mazāk par 12 tūkstošiem darbinieku, un katram no viņiem vienmēr ir kādas idejas, bet tajā pašā laikā uzņēmuma hierarhija un struktūra ir pietiekami sarežģīta, lai šīs idejas kādā brīdī apstātos pie noteikta līmeņa vadītājiem un varbūt pat netiktu izskatītas, jo varbūt idejas nav tieši saistītas ar konkrētā cilvēka ikdienas darba funkcijām, bet ir par kaimiņu struktūru. Un varbūt vienas struktūras vadītājs negribēs mācīt citu līdzīga līmeņa struktūras vadītāju. Šobrīd LDz ir izveidotas vairākas darbinieku grupas, kuru dalībniekiem jādefinē nepieciešamās kompetences, lai varētu attīstīt personisko karjeru uzņēmumā. Kopumā tādu ir 90 cilvēki, no kuriem arī izskanēja viedoklis, ka idejas par dažādu procesu uzlabošanu ne vienmēr nonāk uz struktūras vadītāja galda, nemaz nerunājot par valdi. Šeit es runāju ne tikai par konkrētām lietām, piemēram, pārmiju nomaiņu vai cita materiāla šķembu izmantošanu, bet tieši par dažāda veida tehniskajiem, biznesa procesiem, kuros iespējams uzlabot, padarot tos efektīvākus. To vislabāk jūt un redz tie cilvēki, kas strādā konkrētajā objektā.

Esmu saņēmis jau vairākus konkrētus piedāvājumus, kurus esmu apsolījis pats izskatīt un arī iedot izveidotajai ekspertu grupai viedokļa paušanai, vai un kā tās būtu vai nebūtu integrējamas LDz procesos. Piedāvājumi ir ļoti dažādi – no pašiem vienkāršākajiem līdz pat sarežģītāko biznesa procesu izmaiņām. Būtiskākais ir tas, ka ikkatram cilvēkam ir kādas idejas par uzlabojumiem, bet, ja tādu ir 12 tūkstoši, tad tas ir krietni lielāks informācijas daudzums. Diez vai visas iesniegtās idejas izmantosim, un tas arī nav mērķis. Ja vienu no desmit idejām varēsim īstenot un iegūt ekonomisko efektu uzņēmumam, tas būs liels ieguvums. Mēs arī neaizmirsīsim pašu idejas autoru, piešķirot viņam, piemēram, prēmiju. Ja skatāmies uz uzņēmuma pārvaldību, būtisks ir ne tikai valdes priekšsēdētāja, direktoru redzējums konkrētajā situācijā, bet tas, ka visi koncerna cilvēki skatās vienādi uz uzņēmuma attīstību un katrs pieliek savu roku šajā procesā. Jāuzsver, ka ideju banka ir veids, kā jebkurš darbinieks var tieši pozitīvi ietekmēt LDz attīstību. Ja cilvēkam ir ideja, bet neviens viņu neuzklausa, loģiski, ka ar laiku šim cilvēkam zūd iniciatīva ieteikt kādus priekšlikumus. Cilvēkresurss ir pats vērtīgākais, kas uzņēmumam ir, un ideju banka ir viens no veidiem, kā atrast šos briljantus starp visiem darbiniekiem. Gribam arī attīstīt procesu, ka sākumā mēs atrodam nepieciešamo speciālistu uzņēmuma struktūrā, jo ir tik daudz nepamanītu talantu, piemēram, kurš strādā kā labs meistars infrastruktūras objektā, bet varbūt viņam ir apslēptas vēlmes un talants vadīt kādus biznesa procesus, un mums ir jādod iespējas cilvēkiem izpausties.

Šogad ir trīs LDz koncerna uzņēmumi, kas iekļauti uzņēmumu Ilgtspējas indeksā. Kāpēc jums tas ir svarīgi?

Jau pati definīcija «ilgtspēja» nozīmē to, kā uzņēmums redz savas darbības stratēģiju un attīstību. Kad LDz pirmo reizi piedalījās Ilgtspējas indeksā, tā atkal bija iespēja mums paskatīties pašiem uz sevi no malas, atbildēt uz neērtiem jautājumiem. It kā konkrēts process mums ir, bet īsti aprakstīts tas nav. Atbildes uz jautājumiem, kas jāsniedz, lai piedalītos Ilgtspējas indeksā, ļauj saredzēt, kā visi koncerna uzņēmumi saprot attīstības stratēģiju. Protams, to zināmā mērā arī nosaka LDz kā mātes uzņēmums, taču arī koncerna uzņēmumiem pašiem jābūt savam redzējumam. Pozitīvi ir tas, ka dažādi grupas uzņēmumi piedalās Ilgtspējas indeksā un to mēs īstenojam soli pa solim, katru gadu iesaistot nākamo uzņēmumu. Šogad indeksā piedalās LDz, *LDz Cargo* un *LDz Ritošā sastāva serviss*. Pērn man pašam bija pārsteigums, kad jau pirmajā reizē *LDz Cargo* ieguva sudraba godalgu. Tāpat patīkama likumsakarība bija tā, ka pats LDz ieguva zelta godalgu, iepriekš bijām sudraba kategorijā. Jo nav vērts tikai piedalīties un konstatēt vienas un tās pašas neatbilstības. Augstāks novērtējums nozīmē, ka bijām paveikuši nepieciešamos darbus, lai paceltos nākamajā līmenī. Šogad pirmoreiz startēja arī *LDz Ritošā sastāva serviss*. Tas vispirms jau ir pašvērtējums uzņēmumam, gan arī skaidrība par to, kas jāpaveic, lai nākamajā gadā uzņēmums kļūtu labāks un ilgtermiņā uzņēmums būtu pārskatāms, prognozējams un atklāts. Tas savukārt ir svarīgi biznesā – ja ir šāds novērtējums, tu vari piesaistīt jaunus klientus, gūt papildu ieņēmumus. Šeit ir būtisks vārds «ilgtspēja» un arī ilgtermiņš pēc savas būtības. Tas nozīmē, ka uzņēmumam var uzticēties ne tikai šodien vai rīt, bet arī pēc pieciem un desmit gadiem. Šādu uzticēšanās līmeni dod tikai biznesa caurskatāmība un atklātība sabiedrības un partneru priekšā. Jāpiebilst, ka saskaņā ar Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūta pētījuma datiem LDz atklātības indekss ir 92,9% un tas ir būtiski augstāks nekā vairumam Latvijas uzņēmumu. Pieņemu, ka līdz ar GRI pārskata publiskošanu LDz indekss šajā jomā varētu vēl pieaugt.

Īsterminā jebkurš uzņēmums var iziet zināma veida procedūras, kaut kāda veida dokumentāciju iegūt, vai tas būtu ISO sertifikāts vai kāds cits. Taču praksē nekīstenojot šo standartu, būtībā nekur tālāk neaiziesi. Papīrs jau pēc būtības pacieš visu. Tu vari sarakstīt daudzas lietas. Taču tikai darbībā vari pārliecināt sadarbības partnerus, ka tas viss, ko esi aprakstījis, par ko esi saņēmis godalgas, reāli strādā. Iespējams, daudziem LDz asociējas tikai ar to, ko redzam Latvijā – dzelzceļa sastāvus, sliedes. Patiesībā mēs kļūstam par pasaules līmeņa loģistikas spēlētāju un ejam šajos tirgos, jo ir brīži, kad, piemēram, divām loģistikas lielvalstīm ir vieglāk īstenot sadarbību ar kāda mazāka starpnieka iesaisti. Mēs šādā veidā spējam mīkstināt abu lielo kompāniju savstarpējās ambīcijas un panākt, lai loģistikas ķēdē varētu izmantot mūsu transporta koridoru.

Lai to izdarītu, jābūt uzticībai, jo neviens ar tevi nestrādās, ja tev neuzticēsies, un vienkārši atradīs citu sadarbības partneri un citu darbības virzienu. Uzticēšanos nevar iegūt pirmajā reizē, parādot kādu dokumentu, ir jāpierāda ar reāliem darbiem. Kad vari parādīt reālus rezultātus, reālus transporta koridorus, kuru veidošanā LDz bijis kurators, tad potenciālie partneri daudz nopietnāk izskata sadarbības iespējas. ●

Kravas

LDz pārvadāto kravu apjoms

1. ceturksnī

- Kopējais kravu apjoms:

14,1 miljons tonnu

- Akmeņogles:

6,2 miljoni tonnu

- Minerālmēsli:

1,04 miljoni tonnu

- Nafta un naftas produkti:

4,3 miljoni tonnu

- Importa pārvadājumi:

12,5 miljoni tonnu

- Eksporta pārvadājumi:

0,38 miljoni tonnu

Ar līdzīpašnieka statusu pret darbaspēka deficītu

Demogrāfiskās un profesionālās bedres uzņēmējiem liek domāt par aizvien inovatīvākiem risinājumiem **labāko darbinieku noturēšanai**

Mārtiņš Apinis

LĪDZ ar plašākām iespējām strādāt ārvalstīs un aizvien izteiktāku kvalificēta darbaspēka deficītu, kas saistīts arī ar to, ka Latvijas darba samaksas līmenis atpaliek no daudzu citu Eiropas valstu darba samaksas līmeņa, labāko darbinieku noturēšanai mūsu valsts korporatīvajā sektorā nākas strādāt ar aizvien kreatīvākām metodēm.

Kā viens no potenciālajiem risinājumiem ekspertu vidū tiek minēta rietumos izplatītā darbinieku prēmēšana ar vērtspapīriem – akcijām, kā arī opcijām uz šo akciju iegādi par kādu noteiktu cenu, tādējādi ļaujot strādājošajiem kļūt par uzņēmuma līdzīpašniekiem. Tas savukārt ir ilgtermiņa risinājums darbinieka motivācijas veicināšanai, jo šajā gadījumā labāki rezultāti var nozīmēt ne tikai vienreizēju prēmiju un tās iztērēšanu, bet veiksmes gadījumā arī ilgtermiņa darbinieka īpašuma vērtības pieaugumu. Aizvien aktīvākas diskusijas par vērtspapīru piešķiršanu uzņēmumu darbiniekiem vedina domāt par to, ka, lai arī lēni, taču tomēr mūsu valsts darbaspēka tirgus evolucionējis un spēcīgākajos uzņēmumos pamazām tuvojas attīstītajām valstīm. Tas savukārt var kļūt par izšķirošu soli brīdī, lai laikā, kad Rietumeiropas ekonomikas tempi kļūs straujāki, labākos darbiniekus noturētu Latvijā.

▲ **BRĪDĪ**, kad premiālās akcijas tiek atsavinātas, nākas maksāt kapitāla pieauguma nodokli 15% apmērā, kas ir mazāk nekā tad, ja tiktu maksāti arī visi darbaspēka nodokļi, skaidro advokātu biroja *Cobalt* partneris Indriķis Liepa. FOTO - AIVARS LIEPIŅŠ, *DIENAS MEDIJI*

Jācenšas pieturēt

Advokātu biroja *Cobalt* partneris Indriķis Liepa norāda, ka galvenais ieguvums ir darbinieka ilgtermiņa piesaiste uzņēmumam. Turklāt šajā gadījumā varam runāt par darbinieka piesaisti ilgtermiņā gan attiecībā uz strādājošā uzņēmumā pavadīto dzīves periodu, gan viņa ieinteresētību kompānijas ilgtermiņa izaugsmē. Viņš atsaucas uz Centrālās statistikas pārvaldes datiem, kuri vēstot, ka bezdarba līmenis Latvijā pērn ir bijis 9,6%. «Taču praksē pierādās, ka šāda statistika ir fikcija – Latvijā bezdarbnieku pūļi apkārt pa uzņēmumiem darbu lūgdami neklīst un par vēdera tiesu arī nav gatavi strādāt. Tieši pretēji – uzņēmējiem atrast labus darbiniekus ir teju vai neiespējami, un daudzi uzņēmumi ķeras pie radikālām metodēm, vervējot darbiniekus ārpus Latvijas,» darbaspēka trūkuma situāciju ieskicē I. Liepa, piebilstot, ka ar darbinieku atrašanu problēma vēl nav atrisināta – darbinieki uzņēmumā jānotur ilgtermiņā, jo pastāv ievērojama konkurence darba dēvēju starpā, un pāreja no viena uzņēmuma uz citu ir vienkārša. Tāpēc, lai nodrošinātu darbinieku piesaisti uzņēmumam, papildus labai algai pastāv virkne materiālās motivācijas līdzekļu, piemēram, apdrošināšana, maksājumi pensiju fondos, papildu izglītošanās kompensācijas un līdzīgi. Taču pēdējā laikā arvien populārāka kļūst tendence papildus algai kā prēmiju alternatīvu darbiniekiem piešķirt personāla akcijas vai akciju opcijas, tendences raksturo *Cobalt* eksperts. Viņš stāsta, ka parasti personāla akcijas vai akciju opcijas tiek piešķirtas vadošiem vai ilglaicīgiem un strukturāli svarīgiem darbiniekiem, turklāt piešķiršanas process piesaistīts noteiktiem termiņiem vai sasniegtiem mērķiem, tāpēc akciju vai opciju skaits darbiniekam palielinās pakāpeniski. Pēc speciālista teiktā, Komerclikums nosaka, ka pastāv ierobežojumi darbinieku rīcībai ar personāla akcijām, turklāt sabiedrība var regulēt šādu akciju atsavināšanu. Opciju pašreizējais regulējums ir mazāk skaidrs. I. Liepa zina teikt, ka pašlaik Tieslietu ministrija un Saeima strādā pie Komerclikuma grozījumiem, kas personāla akciju un akciju opciju piešķiršanu uzņēmumiem padarīs vēl pievilcīgāku, tajā skaitā uzņēmumi varēs elastīgāk paredzēt nosacījumus, ar kādiem darbiniekiem tiek piešķirtas un izlietotas personāla akcijas un akciju opcijas, tajā pašā laikā paredzēt lielāku noteiktību attiecībās starp uzņēmumiem un valsts iestādēm.

Izmaksāt prēmijas naudā ir daudz dārgāk nekā akcijās. Indriķis Liepa

Pēc biržas *Nasdaq Riga* valdes priekšsēdētājas Daigas Auziņas-Melalksnes domām, akciju opciju regulējums dos būtiskus ieguvumus arī kapitāla tirgus attīstībā. «Lai šāda ilgtermiņa akciju opciju programma uzņēmumā varētu pilnvērtīgi funkcionēt, uzņēmuma akcijām vajadzīga birža cena. Līdz ar to tas ir papildu stimuls uzņēmumiem nākt uz biržu. Vienlaikus darbinieku akciju tirdzniecība biržā uzlabos uzņēmuma akciju likviditāti un tirgus cenas veidošanos otrreizējā tirgū,» spriež biržas vadītāja. Viņa skaidro, ka regulējums rada būtiskas personāla politikas priekšrocības, jo tas ir ilgtermiņa darbinieku motivācijas instruments, ko līdz šim aktīvi izmantojuši ārvalstu uzņēmumi. Šāda ilgtermiņa akciju opciju programmu esamība dod iespēju sasaistīt uzņēmuma finanšu rezultātus ar akciju cenu, radot papildu motivāciju darbiniekiem, vienlaikus samazinot nodokļu izmaksas darba devējam.

Nodokļu aspekts

«Jebkurā gadījumā darbinieku ienākumi no akcijām vai opcijām ir tieši atkarīgi no uzņēmuma veiksmīgas uzņēmējdarbības, tādējādi darbinieki ir tieši ieinteresēti tās uzplaukumā. No uzņēmuma viedokļa raugoties, personāla akciju vai akciju opciju piešķiršana ir racionāla un finansiāli pamatota, ja tā tiek pareizi plānota un ieviesta. Ienākums, ko gūst darbinieki no personāla akcijām un akciju opcijām, nav apliekams ar algas nodokļiem, kā tas būtu prēmiju izmaksu gadījumā, bet definējams kā kapitāla pieaugums,» skaidro I. Liepa.

Šajā gadījumā ļoti būtisks ieguvums saistīts ar izmaksu optimizāciju uz nodokļu rēķina. Proti, brīdī, kad premiālās akcijas tiek atsavinātas, nākas maksāt kapitāla pieauguma nodokli 15% apmērā, kas ir mazāk nekā tad, ja tiktu maksāti arī visi darbaspēka nodokļi. Ekonomēšana uz nodokļu rēķina sanāk arī tad, ja darbinieki akcionāri tiek prēmēti gan atzīst, ka uzņēmumi ir visai dažādi, tāpat kā to dividenžu politika – vieni maksā samērā lielas dividendes, kamēr citi to nedara vispār. Tomēr, kā min I. Liepa, šādi uzņēmumi bieži vien nopelnīto izlieto attīstībai, līdz ar to vērtspapīru tirgū straujāk aug šo kompāniju akciju vērtība. Viņam piekrīt D. Auziņa-Melalksne, sakot, ka darbiniekiem uzņēmuma finanšu rezultātu sasaiste ar akciju cenu dod iespēju gūt labumu no akciju cenas izaugsmes biržā, kā arī iespējas tās vienkārši pārdot, izmantojot biržu un par tirgus cenu.

Lai arī lielas daļas uzņēmumu nav publiskajā vērtspapīru tirgū, I. Liepa pieļauj iespēju, ka lieliem uzņēmumiem, sevišķi vēl tad, ja tas ir veiksmīgs uzņēmums, strādā pašiem savs akciju tirgus. Kā vienu no pazīstamākajiem uzņēmumiem, kura nav publiskajā vērtspapīru tirgū, bet kas veiksmīgi prēmē savus darbiniekus ar akcijām, I. Liepa min Latvijas kokapstrādes flagmani *Latvijas finieri*.

Pagaidām nogaida

Biržā kotētā zāļu ražotāja a/s *Olainfarm* valdes loceklis Salvis Lapiņš stāsta, ka viņa uzņēmums patlaban ar šāda veida prēmēšanu nenodarbojas, tomēr šāda iespēja nākotnē tiekot izskatīta un notiekot konsultācijas ar kādu juridisko firmu. Tomēr kompānijas pārstāvis norāda arī uz vairākām tehniskām niansēm, kas procesu padara sarežģītāku par ierasto prēmēšanas sistēmu ar naudu. «Tā ir jauna akciju emisija, kas pieprasa attiecīgu emisijas prospektu, kas nav vienkārši,» skaidro S. Lapiņš. Līdz ar to nav skaidrs, kā nokārtot ar nodokļiem saistītos juridiskos jautājumus. Jautāts, vai prēmēšanas ar akcijām gadījumā uzņēmums varētu būt ieguvējs, jo šādi vismaz daļēji kompānija prēmijas gadījumā ietaupa naudu, maksājot akcijās, S. Lapiņš teic, ka *Olainfarm* gadījumā tā nebūta argumentācija, jo zāļu ražotājam kontos esot pietiekami naudas atlikumi. Tomēr viņš neizslēdz iespēju, ka atsevišķu nozaru uzņēmumiem ar nelielu peļņas maržu, kuriem turklāt būtiskas ir arī aizdevumu likmju svārstības, prēmijas vērtspapīros naudas vietā varētu būt būtiskas finanšu likviditātei.

Vienlaikus likviditātes jautājums prēmēšanā ar akcijām ir uz dividenžu rēķina. Pagaidām ienākumi no dividendēm tiek aplikti ar iedzīvotāju ienākuma nodokli (IIN) 10% apmērā. Tiesa, šobrīd pastāv iespējamība, ka līdz ar valstī plānoto nodokļu reformu IIN dividendēm varētu palielināties, sasniedzot 20% no dividenžu ienākuma summas. Jautāts, vai izmaksas, kas saistītas ar akciju emisijām darbiniekiem prēmēšanai, no uzņēmuma viedokļa rada finansiālu efektivitāti, I. Liepa atbild apstiprinoši. Viņš vērš uzmanību arī uz to, ka daudzi uzņēmumi, piemēram, jaunuzņēmumu industrijā, sākotnējās attīstības procesā nemaz nevar atļauties maksāt lielas prēmijas, līdz ar to opcijas par akciju iegādi vai paša akciju premiāla piešķiršana ļauj uzņēmumam ekonomēt izmaksas. Tas vienlaikus arī veicina darbinieku ieinteresētību labākā kompāniju sniegumā, jo tas savukārt palielina iespēju tikt pie lielākām dividendēm, vai arī veicina akciju tirgus vērtības straujāku kāpumu.

Šajā gadījumā ieguvēji ir arī darbinieki. «Ja uzņēmums ir veiksmīgs un maksā dividendes, tad arī darbinieks ir ieguvējs un ieinteresēts uzņēmuma finansiālajā izaugsmē,» spriež korporatīvā sektora eksperts. I. Liepa skatāms arī kādā citā aspektā. S. Lapiņš piekrīt viedoklim, ka Latvijas gadījumā šādas darbinieku prēmēšanas shēmas pievilcība atduras pret zemo likviditāti vietējā vērtspapīru tirgū. Proti, uzņēmuma paša akciju skaits, lai arī ir liels, tomēr to tirdzniecības apgrozījums biržā ir mazs. Līdz ar to, tiklīdz darbinieki vēlēsies savas akcijas atprečot naudā, strauji augošais piedāvājums uz mazā tirdzniecības apgrozījuma fona, visticamāk, novedīs pie būtiska akcijas cenas krituma, ar ko, protams, nebūs apmierināti citi uzņēmuma akcionāri. Turklāt pastāv arī iespēja, ka, izplatoties ziņai par premiālo vērtspapīru piešķiršanu, potenciālie akciju pircēji varētu ieturēt visai nogaidošu politiku, samazinot savas aktivitātes, tādējādi zemas tirdzniecības aktivitātes apstākļos ar nodomu izprovocējot cenu samazināšanos, lai savus ieguldījuma portfeļus piepildītu ievērojami lētāk.

S. Lapiņš arī norāda uz kādu citu jau esošo uzņēmuma akcionāru neapmierinātības iemeslu. Proti, ar premiālo akciju emisijām tiek «atšķaidīta» līdzšinējā akcionāru struktūra, respektīvi, samazinās viņu procentuālā ietekme kopējā uzņēmuma pamatkapitālā. Vienlaikus, ja premiālo akciju skaits ir liels, tas potenciāli bremzē arī tāda investoriem būtiska indikatora kā peļņa uz vienu akciju potenciālo pieaugumu. Ja peļņa uz akciju aug lēnāk, tas savukārt var kļūt par ieganstu tam, lai arī akcijas cenas pieaugums biržā notiktu lēnāk nekā tad, ja līdzīgos peļņas gūšanas apstākļos premiālo akciju piešķiršana nebūtu notikusi.

Arī investīciju kompānijas *INLV Asset Management* valdes priekšsēdētājs Andrejs Martinovs premiālo akciju piešķiršanā Latvijas kapitāla tirgus attīstībā saskata vairāk plusu nekā mīnusu. «Jautājums ir par to, kādā veidā un ka šīs akcijas ir piešķirtas, vai sabiedrība ir publiskā vērtspapīru tirgū. Protams, nevar cerēt, ka vietējā vērtspapīru tirgū attīstība notiks tikai uz tā rēķina vien, ka uzņēmums uz iepriekšējā gada peļņas rēķina palielinās akciju skaitu vai prēmēs ar tām darbiniekus,» spriež A. Martinovs. Tomēr viņš piekrīt viedoklim, ka tai iedzīvotāju daļai, kura Latvijā iepriekš par akciju tirgu nav interesējusies, premiālo akciju parādīšanās var palielināt interesi par finanšu tirgus norisēm un veicināt vēlmi investēt. Arī pašiem uzņēmumiem interese par akciju emitēšanu prēmijām, galu galā, var izvērsties par interesi nonākt publiskajā vērtspapīru tirgū, tādējādi ļaujot darbiniekiem ne tikai atprečot savas prēmijas, bet uzņēmuma veiksmīgas darbošanās gadījumā, visticamāk, piedzīvot sava ieguldījuma vērtības straujāku kāpumu nekā tad, ja vērtspapīru apgrozība notiek slēgtā tirgū, kurš turklāt ir arī mazāk likvīds. Lai arī vēl pagaidām nav skaidrības par to, cik lielā mērā premiālās akcijas un opcijas šos vērtspapīrus iegādāties par kādu noteiktu cenu varētu ietekmēt vietējā kapitāla tirgus attīstību, I. Liepa norāda, ka pats ar vērtspapīru prēmijām saistītais aspekts ir ar augšupejošu raksturu. Tas var norādīt uz to, ka vērtspapīru nozīme plašāku iedzīvotāju slāņu uzkrājumos varētu pieaugt, līdz ar to veicinot investīciju kultūras attīstību pēc līdzīgiem principiem kā rietumvalstīs, turklāt vienlaikus audzējot arī darbinieku lojalitāti uzņēmumam un veicinot ieinteresētību tā attīstībā. ●

Dzīvojam laikmetā, kurā grūti kaut ko noslēpt

Sabiedrisko attiecību tīkla Golin biroja Rīgā vadītāja Elīna Dobulāne intervijā Magdai Riekstiņai

KĀ VĒRTĒJAT Latvijas uzņēmēju un uzņēmumu vadītāju izpratni par ilgtspēju?
Gribu ticēt, ka Latvijas uzņēmēji un uzņēmumu vadītāji saprot, ka sakārtoti iekšējie uzņēmuma procesi palīdz veidot veiksmīgu biznesu, mazina potenciālos riskus un ļauj saskatīt attīstības iespējas. Sakārtoti iekšējie procesi uzņēmumā ļauj arī labāk reaģēt uz izmaiņām tirgū un uzņēmumam adekvāti reaģēt brīdī, kad industrijā notiek fundamentālas pārmaiņas. Mēs dzīvojam laikā, kad uzņēmumam ne tikai jāprot tirgot savas preces vai pakalpojumus, bet jāredz, kas notiek apkārt, jāsaprot, kā mainās tirgus situācija, sabiedrības paradumi. Modernās tehnoloģijas ir mainījušas dažādas industrijas – piemēram, taksometru jomā aizvien populārāka kļūst viedtālruņa lietotne *Taxify*, arī finanšu jomu būtiski mainījušas modernās tehnoloģijas, attīstoties jaunam finanšu tehnoloģiju pakalpojumu segmentam.

Līdz ar to izpratne par ilgtspēju un tās nozīmi pieaug, un domāt par ilgtspēju – tas ir priekšnoteikums, lai vispār sekmīgi strādātu. Arī Ilgtspējas indeksa rezultāti to apliecina. Ja pirms vairākiem gadiem būtiska motivācija bija iegūt augstu vērtējumu indeksā, tad pēdējā laikā aizvien biežāk dzird to, ka uzņēmumi augstu vērtē iespēju labāk izzināt savu uzņēmumu. Mēs redzam, ka Latvijā izveidojusies to uzņēmumu, kuriem ilgtspēja ir būtiska, kopiena – šo uzņēmumu pārstāvji labprāt dalās ar idejām, viņiem svarīga tāda pieeja biznesam, kurā ilgtspēja ir būtisks faktors. Kopumā skatoties uz Ilgtspējas indeksa dalībniekiem, redzam, ka pamatlietas uzņēmumos kļūst aizvien labāk sakārtotas, pieaug uzņēmumu caurspīdīgums, bet izaicinājums joprojām ir stratēģiski domāt par to, kāda ir uzņēmuma ietekme sabiedrībā, ekonomikā un vidē.

Kā jūs raksturotu aktualitātes informācijas patērēšanā?
Mums jāsaprot, kādā vidē dzīvojam. Ja skatāmies uz pēdējiem gadiem, tad veidu, kā cilvēki patērē informāciju, kardināli ietekmējuši sociālie mediji, dažādi digitālie risinājumi. Ja kādreiz tradicionālie mediji bija gandrīz vienīgais ceļš, ar kura starpniecību zīmols varēja uzrunāt savus klientus, tad šodien situācija mainījusies, un ļoti būtiska loma ir tieši sociālajiem medijiem. No vienas puses, tas paver jaunas iespējas, zīmoli paši var veidot savu saturu, savas sekotāju grupas un strādāt nepastarpināti ar savu auditoriju, bet, no otras puses, tas līdzi nes daudzus riskus. Respektīvi, šodien sociālo mediju vidē ikviens var paust viedokli kā eksperts, un tas nozīmē, ka uzņēmumiem jābūt daudz labāk sagatavotiem krīzes situācijām. Mēs dzīvojam laikmetā, kurā ir

▲ **LATVIJAS uzņēmumu vadītājiem viņu publiskais tēls un reputācija ir neizmantots resurss, maz ir tādu uzņēmumu vadītāju, kuri stratēģiski domā par savu komunikāciju sociālajos medijos, uzsver sabiedrisko attiecību tīkla *Golin* (IPG grupas aģentūras) biroja Rīgā vadītāja Elīna Dobulāne.** FOTO – AIVARS LIEPIŅŠ, *DIENAS MEDIJI*

Šodien vairs nerunājam par visvairāk mīlētajiem vai uzticamākajiem zīmoliem, bet par nozīmīgākajiem

ļoti grūti kaut ko noslēpt, un tas nozīmē, ka uzņēmumu vadītājiem jāspējī sakārtot uzņēmuma iekšējos procesus prefekti. Jo sakārtotāks būs uzņēmums, jo vieglāk būs risināt krīzes situācijas. Jau šodien Latvijā redzam, ka par problēmu kļuvušas viltus ziņas, un no tām var ciest arī mūsu klienti.

No viltus ziņām var ciest ikviens uzņēmums?
Jā, tieši tā. Tiek uzbūvēta ziņa, kurā ir kāds no konteksta izrauts teikums, kas papildināts ar lielu nepatiesas informācijas apjomu. Ja analizējam, kā viltus ziņas ietekmē sabiedrību, tad redzams, ka cilvēki apjūk un nevar atšķirt kvalitatīvu, redakcionālu saturu no tā satura, ko piedāvā jebkurš cits, kurš veidojis saturu interneta platformās. Tas novedis pie tā, ko rāda arī *Golin* tīkla starptautiskais pētījums, proti, cilvēki gribētu, lai viņu ideālais zīmols būtu uzticams, bet realitātē daudzi zīmoli nespēj radīt pilnībā uzticama zīmola tēlu. Mēs dzīvojam laikā, kad cilvēki vairs neuzticas ne valsts institūciju pārstāvjiem, ne uzņēmējiem, ne biznesa videi kopumā. Daudz būtiskāki par uzticamību kļūst citi faktori.

Tieši kādi faktori?
Patlaban izaicinājums ir atrast veidu, kā, pastāvot lielam informācijas apjomam, iegūt ietekmi, kā būt nozīmīgam. Šodien vairs nerunājam par visvairāk mīlētajiem, dinamiskākajiem vai uzticamākajiem zīmoliem, bet gan par nozīmīgākajiem – tādiem, kas piesaista un notur patērētāja uzmanību, kas mudina uz rīcību. Ja zīmols nespēj būt auditorijai patiešām nozīmīgs, tad var būvēt kādus vēstījumus grib, izterēt daudz naudas apjomīgās kampaņās, bet ieguldītajiem resursiem nebūs jēgas.

Vērojot, kā uzņēmumi un zīmoli cenšas kļūt nozīmīgi, redzam arī segmentēšanos – no vienas puses, saturs kļūst izklaidējošāks un notiek tabloidizācija, tiek akcentētas ļoti vienkāršas lietas, no otras puses, zīmoli savā komunikācijā uzrunā ļoti nopietnas, sociāli nozīmīgas problēmas. Te jāpiebilst, ka, veidojot komunikāciju ar auditoriju, svarīgi ir savu auditoriju pazīt, ir zināmas arī neveiksmes, kas saistītas ar to, ka uzņēmumi nepietiekami pazina savu auditoriju. *Pepsi* pēdējā reklāma, kurā zīmols mēģināja runāt par globālo vienotību un mieru, ir spilgts šādas neveiksmes piemērs.

Ja runājam par uzņēmumu vadītāju lomu, viņam jāspēj iedvesmot savus darbiniekus, un darbiniekiem, kuri ir tā dēvētā *Millenium* paaudze, ir ļoti svarīgi nevis darīt darbu no deviņiem rītā līdz pieciem vakarā, bet strādāt uzņēmumā, kas nes vērtības, kas līdzīgas paša darbinieka vērtībām, šai paaudzei vajag, lai vadītājs iedvesmu un motivē, lai vadītājs virzītu uz to, ka tieši kopīgā darbā tiek radītas sabiedrībai nozīmīgas lietas.

Uzņēmuma vadītājam vajadzētu būt aktīvam savās izpausmēs sociālajos medijos?
Latvijas uzņēmumu vadītājiem viņu publiskais tēls un reputācija ir neizmantots resurss, un ir ļoti maz tādu uzņēmumu vadītāju, kuri savu publisko tēlu un reputāciju veido profesionāli. Lielākoties tēla un reputācijas veidošana notiek emociju iespaidā, turklāt uzņēmuma vadītāja tēls un reputācija cieši saistīti ar viņa personiskajām īpašībām. Ja vērtējam, vai uzņēmumu vadītāju izpausmes sociālajos medijos ir pārdomātas, vai uzņēmumu vadītāji savu komunikāciju sociālajos medijos īsteno gudri, vai ir analizēts, kādu pienesumu uzņēmuma kopējai attīstībai dod tas, kāda ir uzņēmuma vadītāja komunikācija sociālajos medijos, tad jāteic – Latvijā ļoti maz uzņēmumu vadītāju, kuri stratēģiski domā par savu komunikāciju sociālajos medijos.

Mēs zinām, ka daudzi cilvēki pieļāvuši liktenīgas kļūdas, sociālajos medijos ļoti brīvi paužot savas domas un emocijas. Sociālie mediji ir ļoti spēcīgs resurss, bet uzņēmumu vadītājiem jāsaprot, ka šo resursu var izmantot sava uzņēmuma labā, savukārt ar nepārdomātām izpausmēm sociālajos medijos var ātri sagraut ne tikai savu, bet arī uzņēmuma reputāciju.

Uzņēmumam un tā vadītājam sociālajos medijos vajadzētu savu veikumu slavēt?
Uzņēmuma vadītājam vispār nevajag sevi un savu uzņēmumu slavēt. Izaicinājums ir panākt, lai uzņēmums tiktu pamanīts, lai uzņēmuma vadītāja viedoklis tiktu sadzirdēts, lai uzņēmums būtu nozīmīgs savā auditorijā. Maz ticams, ka uzņēmums kļūs nozīmīgs interesējošajai auditorijai, veicot pašslavināšanos. Ja uzņēmums spēj radīt saturu, kas ir tiešām interesants un noderīgs šī uzņēmuma mērķa auditorijai, tad efekts būs daudzkārt lielāks nekā tad, ja uzņēmums pats sevi slavēs. Mēs dzīvojam laikā, kad valda informācijas pārpilnība. Cilvēkiem ļoti viegli un vienkārši ir pieejams liels informācijas apjoms, un katrs cilvēks aizvien selektīvāk atlasa to saturu, kas tiešām šim cilvēkam ir interesants.

Pieminējāt viltus ziņu problēmu. Kā cīnīties ar viltus ziņām?
Tik milzīgs viltus ziņu apjoms kā patlaban ir jauns izaicinājums, turklāt ne tikai Latvijā, bet arī daudzviet citur pasaulē. Manuprāt, jo spēcīgāks būs redakcionāli gatavotais saturs, jo mazāk vietas paliks viltus ziņām, un cilvēki patiešām sekos tiem medijiem un tiem informācijas kanāliem, kuriem uzticas. Manuprāt, arī Latvijas žurnālistu profesionālās organizācijas šo jautājumu aktualizē un runā par to, ka cilvēki jāizglīto, lai viņi atpazītu viltus ziņas un prastu tās atšķirt no vērtīga satura.

Kā kopumā vērtējat sabiedrisko attiecību nozari Latvijā un situāciju tajā?
Digitālie risinājumi nojauc robežas, saplūst mārketings, sabiedriskās attiecības, reklāma. Aktualitāte ikvienam sabiedrisko attiecību jomā strādājošajam speciālistam un ikvienai aģentūrai ir attīstīt digitālās kompetences un prasmi strādāt digitālajā vidē.

Kopumā sabiedrisko attiecību nozares tirgus Latvijā joprojām ir neliels, dati par 2015. gadu rāda, ka *Top 15* aģentūru kopējais apgrozījums bijis nedaudz virs 12 miljoniem eiro, kas ir niecīgs apjoms, te gan jāņem vērā arī Latvijas tirgus nelielie mērogi. Nozares tirgus ir ļoti sadrumstalots, ir daudzas, tā sakot, divu trīs cilvēku aģentūras. Nelielu pakalpojumu klāstu šādas mazas aģentūras var nodrošināt, bet, ja skatāmies no tirgus pieprasījuma, tad priekšrocības ir tiem, kas spēj nodrošināt plašu pakalpojumu klāstu vienkopus un spēj kvalitatīvu pakalpojumu nodrošināt arī tad, ja nepieciešams plašs daudzveidīgu risinājumu klāsts. Lielajām aģentūrām priekšrocības ir zināšanas, pieredze un savstarpējā informācijas apmaiņa, jo viens cilvēks nespēj zināt visu.

Kā sabiedrisko attiecību joma Latvijā izskatās starptautiskajā kontekstā?
Aktuālie jautājumi, piemēram, tie, kas saistīti ar digitālo mediju aizvien plašāku ienākšanu, tiek risināti līdzīgi Latvijā un citās valstīs. Būtiska atšķirība ir mērogos. Latvijas mērogi, salīdzinot ar daudzu citu valstu, piemēram, Vācijas vai Francijas, mērogiem, ir niecīgi. Tam ir plusi un mīnusi. Plusi ir tie, ka nelielā tirgū vieglāk veidot nacionāla līmeņa notikumus, savukārt mīnusi ir tie, ka starptautiskā mēroga zīmoliem retos gadījumos ir interese par Latvijas tirgu.

Vēl jāpiebilst, ka mēs Latvijā relatīvi neilgā darba dzīvē jau esam piedzīvojuši tik daudz, cik rietumvalstīs nav piedzīvojušas pat vairākas paaudzes – esam piedzīvojuši vairākas banku krīzes, ļoti spēcīgu finanšu krīzi un ekonomikas augšupeju pēc šīs krīzes, iestāšanos Eiropas Savienībā (ES), NATO, OECD, kā arī eiro ieviešanu. Rezultātā mūsu, Latvijā dzīvojošo un strādājošo cilvēku, spēks, ir unikālā pieredze.

Kāda ir jūsu veiksmes atslēga, kas palīdzējusi karjeras augšupejā?
Es domāju, ka drosme. Latvijas biznesa vidē ir daudz drosmīgu cilvēku, bet būtu labi, ja drosmīgu cilvēku būtu vēl vairāk. Jebkurā jomā svarīga ir drosme pieņemt lēmumus. Lēmumi var būt nepareizi, bet labāk ir kļūdīties, nekā neizlēmīgi vilcināties, baidoties vispār pieņemt lēmumus.

Nesen uzņēmuma EY partneris Andris Lauciņš pauda viedokli, ka Latvijā izaugusi uzņēmēju paaudze, kas ir atkarīga no ES fondu naudas. Es tam nepiekrītu, es strādāju ar daudziem uzņēmējiem no trīsdesmitgadnieku paaudzes, kuri paši uzbūvējuši savus uzņēmumus, turklāt viņi veido ne tikai Latvijas mēroga, bet starptautiska mēroga biznesu. Manuprāt, Latvijā izaugusi nevis uzņēmēju paaudze, kas orientējas tikai uz ES naudas apguvi, bet gan paaudze, kas orientējas uz starptautiska mēroga uzņēmumu veidošanu, un Latvijā ir daudz iedvesmojošu uzņēmumu vadītāju, daudzi no viņiem gan publiski ir maz zināmi.

Kā jūs raksturotu sevi kā vadītāju?
Es cenšos procesus virzīt uz rezultātu, es skatos uz jaunām iespējām. Mana iekšējā vērtība ir attīstība. Es arī gribu uzsvērt, ka biznesā ļoti nozīmīga ir ideja, bet ne vienmēr stāsts ir tikai par ideju, stāsts ir arī par spēcīgu komandu, jo ar ideju vien nepietiek. Latvijā vērojams, ka reizēm notiek pārāk liela fokusēšanās tikai uz idejām, bet ir jādomā arī par to, kā idejas īstenot, un te nu bez spēcīgas komandas neiztikt.

Kā vērtējat divdesmitgadnieku paaudzi, kas no augstskolām ienāk sabiedrisko attiecību darba tirgū?
Jauniešu stiprā puse ir tā, ka viņi nebaidās darīt savu darbu, piemēram, nevilcinās piezvanīt Saeimas deputātam, taču ir arī vājā puse – varētu vēlēties, lai divdesmitgadnieku paaudze vairāk seko procesiem, kas notiek Latvijas politikā, ekonomikā, sociālajā jomā, kultūrā, rūpīgāk iedziļinās šajos procesos un nopietnāk tos analizē. Man radies iespaids, ka mūsu paaudzes cilvēkiem ir lielāka interese par politikā, ekonomikā un citās jomās notiekošajiem procesiem un spēcīgāk izteikta vēlme šos procesus izprast un analizēt, bet jaunieši nereti grib iztikt ar internetā redzamo virsrakstu izlasīšanu.

Gribu arī uzsvērt, ka augstu vērtēju jebkura vecuma cilvēka vēlmi mācīties un investēt laiku sevī, savā izglītībā, zināšanās un prasmēs. Sabiedrisko attiecību jomā strādājot, jāmācās visu laiku – mainās tehnoloģijas, mainās procesi sabiedrībā un cilvēku uztverē, tāpēc pat pieredzējis profesionālis nevar autoritatīvi paziņot: «Es visu zinu.» Profesionālā pilnveide jāturpina visu darba mūžu. ●

Par cilvēku attīstību un biznesa izaugsmi

Žanete Drone*

IKVIENĀ organizācijā cilvēki paralēli tiešajiem darba pienākumiem dara otru darbu, kam velta nereti pat lielāku enerģiju un resursus. Šis otrs darbs ir savu vājo pušu, nepilnību, nezināšanas maskēšana, stresošana «ko par mani padomās citi», politiskās spēlītes. Citiem vārdiem sakot, investē pusi sava laika, enerģijas, resursu slēpjoties. Tas ir būtiskākais resursu zaudēšanas iemesls lielākajā daļā organizāciju šodien – peļņas organizācijās, bezpeļņas organizācijās, valsts iestādēs, biznesā un tā joprojām. Vai organizācijai var būt kas svarīgāks par to, kur cilvēki liek savu enerģiju? Šo zudumu cena – cilvēki ne tuvu neatraisa savu iespējamo jaudu un potenciālu. Vai organizācijai tas patiešām ir izdevīgi?

Attīstības psihologi, akadēmiķi (Hārvarda, Oksforda, Vašingtona!), un, paldies Dievam, tagad arī praktiskie piemēri, sākot ar globāliem biznesiem kā *Bridgewater Associates* (finanšu investīcijas un fondi 160 miljardu ASV dolāru vērtībā), *Patagonia*, sporta apģērba ražotājs ar 600 miljoniem dolāru ieņēmumu, un beidzot ar pavisam nelieliem ražošanas un pakalpojumu uzņēmumiem, to vidū FAVI, metālapstrādes uzņēmums ar 500 darbiniekiem, vai bezpeļņas uzņēmums Vācijā *Heiligenfeld*, kas darbojas sociālās aprūpes jomā, rāda, ka vienīgais risinājums organizācijas potenciāla atraisīšanai ir cilvēku attīstīšana. Tā rezultātā peļņa pieaug, uzlabojas darbinieku noturība, ir lielākas izaugsmes iespējas, godīgums komunikācijā, ātrāka kļūdu pamanīšana, efektīvāka deleģēšana, lielāks atbildīgums, samazināta izmaksu struktūra, izskausti politiskie manevri, starpdepartamentu cīņas, darbinieku dīkstāve un tā dēvētā atsaiste. Rodas arī risinājumi šķietami neatrisināmām problēmām, piemēram, kā pārvērst savstarpēji konkurējošu līderu grupu vienotā komandā, kā darboties krīzē, kuru neviens nevarēja paredzēt, kā radīt un ieviest idejas biznesam rītdien.

Vai uzņēmums var būt veiksmīgs, nerūpējoties par darbinieku attīstību? Es teiktu, īsterminā var būt veiksmīgs, taču šādām organizācijām, to līderiem un vadītājiem derētu zināt, ka viņi apzog arī paši sevi. Viņi turpina maksāt cilvēkiem pilnu algu par to, ka darbinieki maskē savu nezināšanu, vājās puses un politiskās spēles. Savukārt no darbinieka viedokļa raugoties, kā liecina pētījumi, izdegšanas sindroma pamatā nav pārstrādāšanās, bet ilgstoša strādāšana, neizjūtot attīstību un izaugsmi.

Mūsdienu biznesa apstākļi prasa no mums vairāk, nevis mazāk. Tas ir fakts. Taču strādāšana pa vecam nespēj tikt līdz šai vajadzībai. Pat ja mēs daļu darbinieku apmācām kādos kursos vai nodrošinām koučingu, šādā veidā tiek attīrīta degviela, bet motors paliek tas pats. Mācās jau parasti tikai 5–10%, un parasti – vadītāji. Tā ir tāda kā vakcinācijas politika. Šad un tad. Šur un tur. Ar to nepietiek, lai cilvēki augtu un attīstītos katru dienu un lai no tā iegūtu gan cilvēks, gan bizness. Darbinieku attīstībai jākaskadējas uz visiem līmeņiem, visiem darbiniekiem. Labi, ka mums tagad ir prakse, kurā paskatīties, kā tiek veidotas un vadītas šīs jaunā tipa organizācijas, kuru centrālais fokuss ir biznesa panākumi un cilvēku attīstība. Šīs organizācijas liek lietā materiālus, ko izpētījuši akadēmiķi par to, ko nozīmē cilvēka attīstība, kalibrē šīs zināšanas visiem organizācijas līmeņiem, visiem darbiniekiem un priekšplānā katru dienu izvirza biznesa attīstību, cilvēka attīstību un to, kā šīs attīstības viena otru

Izdegšanas sindroma pamatā nav pārstrādāšanās, bet ilgstoša strādāšana, neizjūtot attīstību un izaugsmi

ietekmē. Tam pamatā ir stingras, precīzas prakses un noteikumi. Nedomājiet, ka tā ir anarhija! Šāda organizācija patiesībā ir cilvēka spēju un prasmju inkubators. Tā domā par biznesu un veido tādu kultūru, kas katru dienu liek pārvarēt vājos punktus, «aklās» zonas un pilnveidot savu meistarību. Šajās organizācijās kultūra kļūst par biznesa stratēģiju.

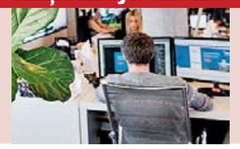
Veiksmīgas prakses piemēri pierāda šādas lietas: pieaudzis cilvēks ir spējīgs augt un attīstīties, cilvēka augšanai un attīstībai iespējams pieiet strukturēti un tieši darba vidē, pastāv veids, kādā palīdzēt cilvēkiem gūt maksimālo labumu no atgriezeniskās saites un koučinga, pastāv arī veids, kādā padarīt cilvēku attīstību un biznesa attīstību par vienas monētas divām pusēm.

Veiksmīgas prakses piemēri redzami tādā organizācijas vidē, kas tiek veidota cilvēku izaugsmei. Šāda vide atbalsta cilvēkus pašu ierobežojumu pārspēšanā kā neatņemamu biznesa panākumu priekšnosacījumu. ●

*līderības un vadības attīstības pasniedzēja organizācijas attīstības centrā *SpringValley*, strādā par līderības konsultantu pasaules nr. 1 biznesa skolā INSEAD Francijā, pirmais integrālais koučs Latvijā

4,80 **eiro par vienu kg** – tik liels ir nodoklis par plastmasas iepirkumu maisiņiem, ja to biezums nepārsniedz 50 mikronus un viena maisiņa svars nepārsniedz 0,003 kg. Par maisiņiem, kas biezāki par 50 mikroniem, nodoklis ir 1,50 eiro/kg, vēsta Latvijas Iepakojuma asociācija, akcentējot grozījumus Dabas resursu nodokļa likumā.

VIDES AIZSARDZĪBAS un reģionālās attīstības ministrijai Saeimas Mandātu, ētikas un iesniegumu komisija uzdevusi izstrādāt informatīvu ziņojumu par PET pudeļu nodošanu apmaiņā pret atlīdzību. Ziņojumā jāiekļauj arī informācija par to, kā tiek veikta sabiedrības izglītošana minētajā jomā, vēsta LETA.



LIELA DAĻA – 86,3% – aptaujāto darbinieku atzīst, ka viņu darba produktivitāti visvairāk ietekmē trokšņu līmenis birojā. 71% norāda, ka augsts trokšņu līmenis traucē kvalitatīvai darba izpildei, bet 40% uzsver, ka troksnis negatīvi ietekmē koncentrēšanās spēju, secināts *CV-Online Latvia* pētījumā, informē LETA.

VALDĪBA ir atbalstījusi Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas sagatavotās prasības atkritumu poligona pētniecības un attīstības darbībām, kuru izdevumus varēs iekļaut atkritumu apglabāšanas tarifos, kā arī kārtību atkritumu apsaimniekotāju sniedzamajai informācijai pašvaldībā, vēsta ministrija.

Produkta dzīves cikls tagad ir no šūpuļa līdz šūpulim

Svarīga ir videi draudzīga domāšana, uzsver a/s Latvijas Zaļais punkts valdes locekle Sigita Namatēva intervijā Mārtiņam Apinim

NE reizi vien Latvija deklarējusi vēlmi kļūt par zaļāko valsti starptautiskā mērogā. Ekoloģiskā atbildība nosaka ne tikai katra cilvēka tiešu attieksmi pret vidi, bet arī racionālu resursu izmantošanu, efektivizējot ražošanas procesu, kas produktu var padarīt ne tikai veselīgāku, bet arī lētāku, tādējādi paaugstinot ne vien uzņēmuma reputāciju, bet arī ienākumus. Ekoloģiskais faktors var izrādīties arī būtisks uzņēmumiem, kas eksportē, jo vides prasības un dažādu zaļo sertifikātu nepieciešamība pasaulē aizvien pieaug. Turklāt pie vienāda cenu līmeņa rietumu partneri labprātāk pērk produkciju, kura ir tapusi videi iespējami draudzīgākos procesos.

Cik daudz pēdējos gados mainījusies sabiedrības attieksme attiecībā uz resursu racionālu izmantošanu un cik liela nozīme šajos procesos ir pašiem uzņēmumu darbiniekiem?

Latvijā nestrādājam tik efektīvi kā citviet Eiropā. Mums joprojām ir samērā liels roku darba īpatsvars, un viss nav tik automatizēts. Kaut gan, protams, attīstība notiek arī pie mums – cilvēkus aizstāj mašīnas, daudzas lietas tiek veiktas ātrāk, lai lieki netērētu laiku un naudu, lai mēs būtu efektīvi un konkurētspējīgi Eiropā. Attiecībā uz resursiem pēdējā laikā Latvijā aktuāla ir pašu darbinieku domāšanas maiņa. Agrāk bija pieņemts, ka jādara tā, kā priekšnieks teica. Tagad mūsdienīgākos uzņēmumos domāšana pamazām mainās, un arī darbiniekam ir jāsajūtas kā saimniekam uzņēmumā, piemēram, ja darbinieks redz, ka stāv kāda nevienam nevajadzīga, aizmirsta lūžņu kaudze, kas visiem traucē, darbinieks nāk ar ierosinājumu: «Mēs šo lūžņu kaudzi varētu novākt, nodot to kā atkritumus, varbūt nopelnīt par to naudu!» Šādā situācijā ieguvēji ir visi, vide ir sakopta un arī darbinieks jūtas kā saimnieks. No uzņēmumiem var minēt, piemēram, *Aldari*, kas ir ieviesis speciālu auditu, kura ietvaros darbinieki iet un novērtē situāciju uzņēmuma teritorijā, un, ja kaut kur nepieciešami kādi sakopšanas pasākumi, viņi uzreiz ziņo par to saviem darba devējiem. Darbinieks, darot savu darbu, arī vislabāk redz, kas ir nepareizi, proti, ko varētu darīt labāk, efektīvāk, ātrāk. Arī savā uzņēmumā pagājušajā gadā pasludinājām efektivitātes gadu. Mēs jautājām darbiniekiem, ko, viņuprāt, darām nepareizi, ko varētu darīt labāk. Lai darbiniekiem būtu iespēja atbildēt arī anonīmi, ieviesām ideju kasti, kurai jau sākumā iedevām ambiciozu nosaukumu *Besī ārā*, un darbinieki varēja brīvi izteikt, kas ir nepareizi un kādas idejas gribētu ieviest. Sākumā mēs saņēmām ļoti daudz ideju par to, ko varētu darīt citādi, sākot no ļoti sīkām lietām, piemēram, par to, kā darbinieki varētu apmainīties ar sev vairs nederīgiem sadzīves priekšmetiem, kas kādam citam var noderēt. Ir svarīgi, lai šīs idejas nepazūd. Lai darba devējs tās būtu izanalizējis un ieviesis. Darbiniekam, kura ideju atzina par labāko, tika piešķirta balva.

▲ **PROCESU**, kas vērsts uz videi draudzīgāku iepakojumu, būtiski ietekmē izmaksas. Uzņēmumam lētāk pirkt tādu iepakojumu, kas ir vieglāks. Papīrs ir lētāks nekā plastmasa un, izmantojot papīra iepakojumu, produkts patērētājiem nekļūst dārgāks, skaidro Sigita Namatēva.

FOTO - AIVARS LIEPIŅŠ, *DIENAS MEDIJI*

Ilgtspējas indekss ir viens no tiem veidiem, kā uzņēmumi var sevi salīdzināt. Sigita Namatēva

Tā ir *Zaļajā punktā*, bet kā ir citur?

Mēs redzam, ka daudzviet ir sastopama ideju kultūra, kur darbinieki nāk ar saviem ierosinājumiem. Piemēram, *Cēsu alus*. Šī uzņēmuma pārstāvji ir strādājuši pie tā, lai izveidotu nulles nelaimes gadījumu politiku uzņēmumā. Uzņēmums ieviesa speciālu lietotni, kurā darbinieks, izmantojot savu telefonu vai datoru, uzreiz var ziņot, ja viņš redz, ka uzņēmumā kāds process notiek nepareizi un no darba drošības viedokļa kaut kas nav labi. Šādas lietotnes jau izmanto daudzos uzņēmumos, jo no informācijas aprites viedokļa šāds process ir ātrāks. Ir jāparāda darbiniekiem, ka vadībai viņu idejas ir svarīgas, ka viņi ir gatavi uzklausīt darbiniekus. Arī darba devējiem ir jāpieņem kritika, jo tas vedina uzņēmumu arī uz izaugsmi.

Droši vien joprojām ir daudz tādu uzņēmumu, kuri ir ar tipisku postpadomju ievirzi, kas nosaka to, ka vadībai darbinieku viedoklis neko daudz nenozīmē. Vai, jūsuprāt, patlaban Latvijā tā vēl ir liela problēma?

Es domāju, ka šādi uzņēmumi noteikti ir. Turklāt ne viens vien. Esmu dzirdējusi no savām paziņām, kuri šādos postpadomju uzņēmumos strādā, cik ļoti grūti šādos apstākļos ir strādāt. Ja darbinieks ir radošs, ja viņš savu darbu dara ar sirdi un mīlestību, tad arī viņš grib parādīt, ka ir ieinteresēts uzņēmuma attīstībā un izaugsmē. Bet, ja tas uzņēmuma vadībā nevienam nav vajadzīgs, darbinieks apsīkst un mehāniski dara savu darbu no deviņiem līdz pieciem, iet mājās un aizmirst vai arī meklē citu darbu, kur attieksme ir atšķirīga un viņš savas idejas var realizēt. Ja vadītājs ir gudrs, tad to saprot, savukārt, ja vadītājs turpina darbošties savā autoritārajā stilā, tad vispār ir jautājums, kāda ir šāda uzņēmuma nākotne mūsdienās.

Šķiet, ka Latvijā ir visai daudz uzņēmumu, kas īpaši nedomā par izaugsmi – kaut kāds apgrozījums un peļņa ir un it kā pietiek, līdz ar to īpaši necenšas. Kāda, jūsuprāt, šobrīd ir tendence, vai ir vairāk tādu uzņēmumu, kuri ļaujas šīm jūsu minētajām idejām, tajā skaitā orientējoties uz zaļāku domāšanu?

Es domāju, ka patlaban nav tādas vienas tendences. Ir uzņēmumi, kas strādā ar ārvalstu partneriem, kuri eksportē, strādā ar dažādiem informācijas tehnoloģiju risinājumiem, viņi nevar atļauties stāvēt uz vietas. Mūsdienās, ja tu neskriesi, tu stāvēsi uz vietas. Turklāt, ja tu gribi apdzīt pārējos, tev jākustas divas trīs reizes ātrāk. Visu laiku jāmeklē kaut kas jauns, un to instrumentu, kuri vadītājam jāizmanto, ir ļoti daudz. Līdz ar to vadītājs vairs nevar atļauties būt autoritatīvs, viņš viens pats nespēj visu kontrolēt un viņam jāveido komanda, jāskatās, kas notiek tirgū, kas ir aktuāls, jāsalīdzina šis uzņēmums ar citiem uzņēmumiem. Tieši Ilgtspējas indekss ir viens no tiem veidiem, kā uzņēmumi sevi var salīdzināt. Tas veido uzņēmumu kultūru, viņu reputāciju, ko novērtē darbinieki, un tas uzņēmumam ir svarīgi, jo iegūt labus darbiniekus arī nav viegli. Uzņēmuma reputāciju novērtē arī ārzemju partneri. Nepārtraukti ir jākustas, un, jo vairāk ir šādu salīdzinošu instrumentu, jo ātrāk visi var skriet. Protams, ir uzņēmumi, kuri strādā vietējam tirgum, darbojas kādā šaurā nišā un viņam varbūt uzņēmuma reputācija nav tik aktuāla. Viss ir atkarīgs no biznesa jomās, kurā uzņēmums darbojas.

Vai varam teikt, ka tieši konkurences cīņa liek domāt arī par efektīvāku resursu izmantošanu un zaļāku domāšanu?

Jā, man šķiet, kādus gadus piecus vai desmit senā pagātnē tas zaļums bija tikai mārketings, tāda izrādīšanās – redz`, mēs esam zaļi. Tomēr ir uzņēmumi, kas ir sapratuši, ka vienkārši pateikt – mēs esam zaļi, vēl neko nedod. Ir svarīgi redzēt, kur tas zaļums parādās. Pērn pirmo reizi ar *Zaļā punkta* atbalstu labāko zīmolu topā bija kategorija *Zaļākais zīmols*. Uzvarēja kosmētikas ražošanas un tirdzniecības uzņēmums *Madara*, kam zaļums nav tikai mārketings, viņi arī ikdienā ļoti nopietni domā par to, lai produkcija būtu no ekoloģiskā viedokļa labdabīga. Šajā uzņēmumā veic speciālus pētījumus laboratorijā un nopietni izvērtē un izvēlas, kādas izejvielas un iepakojumu izmantot, kāds ir šī produkta efekts uz patērētāju, domājot par produkta dzīves ciklu no ražošanas sākumposma līdz pat izlietota produkta iepakojuma nonākšanai šķiroto atkritumu konteinerā.

Pēdējos gados vērojama tendence, ka iepakojums kļūst vieglāks, videi draudzīgāks. Kādreiz krēmu ielika bundžiņā, tad vēl korķītis, tad ir viena kastīte, plēvīte apkārt, vēl viena kasīte un tad vēl maisiņš, bet tagad pietiek ar vienu flakoniņu, kuru nevajag mizot kā sīpolu. Tāpat ražotāji secinājuši, ka, piemēram, cepumus nevajag likt nez kādās kārbās un atkal aptīt un notīt, bet var vienkāršī ievietot papīra tūtiņā. Tas ir videi draudzīgi, iepakojums ļoti sadalās, nav nepieciešams tērēt lielus resursus, lai to pārstrādātu. Arī PET pudeles kļūst vieglākas, izgatavošanai netiek patērēts tik daudz materiāla, kā tas bija kādreiz. Šobrīd atkal ļoti daudz papīru un kartonu izmanto iepakojumā, nevis plastmasu. Ir jāsaprot, ka plastmasa ražota no naftas produktiem, bet pie tik augsta patēriņa kā patlaban naftas resursi nav neizsmeļami. Savukārt papīru iespējams ražot no jauna, izmantojot otrreizējo pārstrādi, un arī koki vienmēr izaug no jauna. Turklāt šis materiāls – papīrs – ir dabisks, un tas ir svarīgi arī tad, ja domājam, ko mēs ēdam.

Vai produkcijas sertifikācijā likumdošanas ietvaros vērojamas kādas izmaiņas, kas būtu tendētas uz to, lai notiktu šāda pāreja no plastmasas uz papīru?

Procesu, kas vērsts uz videi draudzīgāku iepakojumu, vairāk nosaka izmaksas. Uzņēmumam ir lētāk pirkt tādu iepakojumu, kas ir vieglāks. Papīrs ir lētāks nekā plastmasa, un arī patērētājiem produkts nekļūst dārgāks. Līdz ar to ražotājam rodas finansiāls ietaupījums. Likumos tas ļoti aktīvi nav iestrādāts. Protams, mums ir dabas resursu nodoklis, tomēr uz šo nodokli kā stimulējošu instrumentu nevar raudzīties. Likumi nav strikti tendēti uz to, lai samazinātu iepakojumu. Savukārt Francijā ir stingrāki likumi. Tur noteikts, ka ražotājam gada laikā par noteiktu procentu jāsamazina iepakojuma patēriņš. Līdz ar to ražotāji ir spiesti par to domāt. Latvijā vairāk noteicošs ir konkurētspējas un finansiālais aspekts. Uzņēmumam ir ļoti būtiski mazāk iztērēt par iepakojumu, proti, ja tiek pirkta ražošanas līnija, tad izvēlas tādu, kas patērē mazāk materiāla un ideāli ir tad, ja materiāls vērtējams kā videi draudzīgāks.

Droši vien šos procesus būtu iespējams stimulēt ar dabas resursa nodokļa izmaiņām, attiecībā uz iepakojumu nosakot, ka, piemēram, plastmasai nodokļa likme palielinās, savukārt papīram – samazinās? Vai Latvija ir tendēta uz šādām likumu izmaiņām?

Ir, bet tas īsti nestrādā. Tas ir tāpēc, ka pie mums visi uzņēmumi, kas noslēguši līgumu ar *Zaļo punktu* un citām līdzīgām ražotāju atbildības sistēmām, saņem atbrīvojumu no šā nodokļa. Līdz ar to tiešā veidā nodokļa likmes kāpums kādam iepakojuma materiāla veidam neietekmē šī uzņēmuma ražošanas procesus. Uzņēmumi mums maksā tik daudz, cik izmaksā iepakojuma savākšana un pārstrāde. Protams, ka idejas līmenī tas ir instruments, jo kāda videi kaitīgāka materiāla kā, piemēram, polistirola patēriņu iespējams regulēt.

Respektīvi, kāpināt nodokļa likmi tik tālu, līdz šis materiāls kļūst neizdevīgs?

Labs piemērs ir plastmasas maisiņi. Tiem ir piemērota nodokļa likme, līdz ar to plastmasas maisiņu, sevišķi lielo plastmasas maisiņu, dabūt bez maksas kļūvis gandrīz neiespējami. Ja man jāmaksā kaut vai daži centi, es tomēr padomāšu, vai man šis maisiņš vajadzīgs. Es labprāt eju uz veikalu ar auduma somu, kuru varu izmantot gadiem. Vēl ir palikuši tie mazie maisiņi, kur veikalā liekam augļus un kādus citus atsevišķus produktus. Tomēr domāju, ka tas ir tikai laika jautājums, līdz tos izmantos mazāk nekā patlaban.

Savukārt par papīra maisiņiem jāteic, ka tie ir diezgan padārgi. Vai ir iespējams kaut kādā veidā stimulēt, lai tie kļūtu lētāki?

Tas ir tikai laika jautājums, kad nebūs plastmasas maisiņu, tad šis process noteikti attīstīsies. Es gan uzskatu, ka uz veikalu labāk ir doties ar savu somu.

Runājot par mazajiem maisiņiem, kur likt augļus, vai ir iespējams panākt, ka tie sadalās ātrāk?

Ir tā dēvētie biomaisiņi. Tiem ražošanas procesā tiek pievienota kukurūzas vai kartupeļu ciete. Šie maisiņi sadalās kompostēšanas procesā. Tomēr problēma ir tā, ka no kopējās atkritumu plūsmas šos maisiņus ir grūti atlasīt. Un tiem nepieciešama kompostēšanas vieta. Es domāju, ka dažādas tehnoloģijas attīstīsies, bet šobrīd jāņem vērā arī fakts, ka tie satur smago metālu piemaisījumus un nav tā, ka es šo maisiņu iemetīšu savā komposta kaudzē un tas ātri un videi draudzīgi sadalīsies.

Ja mēs masveidā orientētos uz tādu produktu kā, piemēram, kartupeļu ciete, kukurūzas ciete ražošanu, tas nozīmētu jaunu lauksaimniecības zemju patēriņu pasaulē. Vai tas turklāt nenovedīs pie jaunām vides problēmām? Tāpat jāņem vērā, ka planētas iedzīvotāju skaits palielinās, līdz ar to aug arī pārtikas produktu patēriņš. Vai process, kurā jaunas lauksaimniecības zemju platības tiek orientētas par labu ekoloģijai, nenovedīs pie jaunām sociālajām problēmām?

Jautājums ir komplicēts, un tas ir ļoti globāls jautājums, cik un kas būtu jāaudzē, vai mums vajadzētu aizņemt lauksaimniecības zemi ar kukurūzu tikai tāpēc, lai ražotu maisiņus, ja jādomā par to, kā audzēt pārtiku lielajam planētas iedzīvotāju skaitam. Diezin vai pilnībā atteikties no plastmasas ir ļoti pareizi. Ir lietas, kurām nepieciešams tieši plastmasas iepakojums. Zinātne attīstās, un ar laiku arī naftu ar kaut ko aizvietos. Tie ir globāli procesi. Ja mēs pārorientētos tikai uz ekoloģisku iepakojumu, viss kļūtu ļoti ekskluzīvs un dārgs.

Cukurniedru audzēšana, lai aizvietotu naftas produktus degvielā, samazina pārtikai pieejamās lauksaimniecības zemju platības un kāpina pārtikas preču cenas. Kāds būtu viduceļš, lai sabalansētu ekoloģiju un vajadzību pēc pārtikas?

Ir jāatrod kopsaucējs. Grūti pateikt, kur ir tā bultiņa pa vidu. Alegorijai, piemēram, gribam būvēt atkritumu šķirošanas rūpnīcu. Ir jārīko sabiedriskā apspriešana. Tehnoloģijas šobrīd ir modernizētas, var kontrolēt gan gaisa, gan ūdens piesārņojumu, bet iedzīvotāji saka nē. Atkritumu šķirošana ir laba, bet tikai ne pie mums. Tas pats ar cūku fermām. Cūkgaļa mums garšo un mēs gribam ēst vietējo cūkgaļu, bet tikai ne pie mums to cūku fermu ierīkojiet. Bet kur lai to ierīko? Ir jābūt kādam optimālam risinājumam, lai iedzīvotājiem nebūtu slikti, bet kaut kur jau tā ferma vai atkritumu rūpnīca jāuzceļ. Diezin vai mēs Latvijā atradīsim kādu tukšu vietu ar labu pievedceļu, kur nekas nevienam netraucēs. Kaut kur mums jāpiekāpjas. Ir industriālās zonas, kurās jārēķinās, ka vajadzēs atkritumus šķirot, tos pārstrādāt, galu galā, kaut kur atkritumi ir arī jānoglabā. Visas intereses laikam nav iespējams apmierināt. Mums jāsaprot, ka naftas produkti būs jāizmanto, ka planētas iedzīvotāju skaits aug un viņi visi būs jābaro. Turklāt gan jau tehnoloģisko procesu iespaidā nonāksim līdz tam, ka to pašu naftu varēs aizvietot, piemēram, ar ūdeņraža vai kodoldegvielu.

Vai līdz ar tehnoloģiju attīstību mēs galu galā varētu nonākt pie ekonomiskajiem apstākļiem, ka zaļāk domāt ir lētāk?

Tas ir diskutabls jautājums, vai zaļāk vienmēr būs lētāk, taču tas droši vien ir izdevīgi ilgtermiņā. Uz to ir jāraugās kā uz ilgtermiņa ieguldījumu. Tas atmaksāsies mūsu veselībā un arī naudā, jo kaut vai tā pati veselības aprūpe nav lēta. Tāpat ir visādi mazie darbiņi, ko mēs katrs ikdienā varam darīt gan birojā, gan mājās, ietaupīt elektroenerģiju un citus resursus, kas rezultējas mazākās izmaksās. Tāpat ekonomisko efektu var radīt atkritumu šķirošana. Piemēram, iemetot PET pudeli atbilstošā konteinerā, netiek tērēta nafta jaunas pudeles saražošanai, bet tā tiek pārstrādāta vietējā rūpnīcā, kas savukārt rada darba vietas vietējiem iedzīvotājiem, ceļ mūsu valsts kopproduktu un samaksā valstij nodokļus. Tāpēc Eiropā arī runā par aprites ekonomiku. Agrāk par produkta dzīves ciklu teica, ka tas ir no šūpuļa līdz kapam, jaunais sauklis ir – no šūpuļa līdz šūpulim. Atkritumi atgriežas apritē kā otrreizējās izejvielas, bieži vien veidojoties aplām, kurš nekad nenoslēdzas. ●

Videi draudzīgi

Atkritumu šķirošana Latvijā

- **Latvija**: 45% mājsaimniecību veic atkritumu šķirošanu
- **Rīga**: 35% mājsaimniecību veic atkritumu šķirošanu
- **Vidzeme**: 55% mājsaimniecību veic atkritumu šķirošanu
- **Latgale:** 46% mājsaimniecību veic atkritumu šķirošanu
- **Zemgale**: 46% mājsaimniecību veic atkritumu šķirošanu
- **Kurzeme**: 46% mājsaimniecību veic atkritumu šķirošanu

Avots: *Latvijas Zaļais punkts*, dati par 2016. gadu

59% **strādājošo vecāku,** kuri strādā darbavietās, ko atzīst par ģimenēm draudzīgām, akcentē, ka ir iespēja saņemt papildu brīvdienu ģimenei svarīgos brīžos, piemēram, bērna izlaidumā vai 1. septembrī. Tas secināts *Amigo iniciatīvas laimīgām ģimenēm* veiktajā aptaujā par ģimenēm draudzīgu darba kultūru Latvijā.

ŠĀ GADA PIRMAJĀ CETURKSNĪ 37% no visiem jauniešiem Latvijā bija nodarbināti vai aktīvi meklēja darbu, bet 63% jauniešu pārsvarā vēl mācījās un darbu nemeklēja, vēsta Centrālā statistikas pārvalde. Minētajā periodā no visiem bezdarbniekiem 11,8 tūkstoši jeb 12,9% bija jaunieši vecumā no 15 līdz 24 gadiem.

ĢIMEŅU SAVA materiālā stāvokļa novērtējums sasniedzis optimistiskāko vērtējumu kopš 2008. gada un uzlabojušās arī ģimenes materiālā stāvokļa izmaiņu prognozes, rāda *Baltic International Bank Latvijas barometra* pētījums. Tas arī atklāj, ka 54% aptaujāto tomēr domā, ka situācija Latvijā attīstās nepareizi.

GAN STATISTIKĀ, gan dzīvē redzam, ka mājsaimniecību ienākumi kopumā aug, uzsver *Swedbank* ekonomiste Agnese Buceniece (att.). Mājsaimniecības naudu «gan turpina naski uzkrāt (pirmajā ceturksnī depozīti bankās pieauga par 8,6%), bet arī patēriņš kāpa (plus 5,5%)», norāda ekonomiste.

Darbinieku bērni ir arī uzņēmuma vadības atbildība

Darba devējiem biežāk nāksies domāt par to, lai uzņēmumā vide un vadības attieksme būtu ģimenēm draudzīga – **tas ir arī prestiža jautājums**

Anna Strapcāne

TIKAI 44% Latvijā strādājošo uzskata savu darbavietu par ģimenēm draudzīgu. Vairums aptaujāto to nevar apgalvot, un viņi vēlētos saņemt pretimnākošāku attieksmi un lielāku atbalstu no darba devēja. Vienlaikus darba un ģimenes dzīves savienošana kļūst aizvien aktuālāka, kas mudina vai pat spiež par to domāt arī darba devējus. Ik gadu *Ģimenei draudzīga komersanta* statusu iegūst ap 20 uzņēmumiem, tomēr joprojām lielā daļā uzņēmumu trūkst izpratnes par to, ka rūpes par darbinieku bērniem veicina strādājošo produktivitāti. Valsts savu artavu sniedz projektu ietvaros, tajā skaitā daļēji nodrošinot aukļu pakalpojumus strādājošajiem ar nestandarta darba laiku, bet tas ir tikai īstermiņa pasākums.

▲ **LIDOSTA** šogad iesaistījusies arī LM projektā *Elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma nodrošināšana darbiniekiem ar nestandarta darba laiku*. Sanita Šaitere uzsver, ka par bērnu pieskatīšanas pakalpojumiem domāts jau iepriekš, bet iesaiste projektā mudina domāt arī par ilgtermiņa risinājumiem. FOTO - KRISTAPS KALNS, *DIENAS MEDIJI*

Daļā uzņēmumu trūkst izpratnes, ka rūpes par darbinieku bērniem veicina strādājošo produktivitāti

Pārņēma Eiropas pieredzi

Pirmo reizi *Ģimenei draudzīgā komersanta* statuss Latvijā ieviests 2006. gadā, šādu praksi pārņemot no Eiropā aizsāktas kustības par darba un ģimenes dzīves saskaņošanu. Ilgus gadus mēģināts šo kustību iedzīvināt, bet uzņēmumu atsaucība bijusi vāja. Labklājības ministrijas (LM) Bērnu un ģimenes politikas departamenta vecākā eksperte Baiba Stankēviča pieļauj, ka tajā laikā komersantiem trūcis izpratnes par to, ko tas dotu un kāpēc tas nepieciešams. Līdz ar to sākotnēji šis statuss piešķirts diviem līdz pieciem uzņēmumiem gadā. Projektu iedzīvināt izdevies tikai pēc 2011. gada, kad aizsākās sadarbība ar biedrību *Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts*. «Ņemot vērā, ka darba un ģimenes dzīves saskaņošana ir ļoti aktuāls jautājums arī Eiropas līmenī, *Ģimenei draudzīgā komersanta* kritēriji kļūst arvien būtiskāki arī pašiem uzņēmējiem, kas novērojams pēc sadarbības uzsākšanas ar Ilgtspējas indeksu,» stāsta B. Stankēviča.

Tagad kritēriji, lai saņemtu ģimenei draudzīga komersanta statusu, iekļauti kopējā uzņēmuma pašnovērtēšanas anketā Ilgtspējas indeksa ietvaros. Pēc no visiem komersantiem, kas pieteicās Ilgtspējas indeksā, 23 ieguva arī šo statusu, šogad – 31 uzņēmums. LM, protams, atzīst, ka uz kopējā komersantu daudzuma Latvijā šis skaits ir mazs, bet programmai tas esot labs rādītājs. Turklāt katru gadu šādu komersantu ir aizvien vairāk un interese ir arī no uzņēmumiem, kam šī statusa vēl nav.

Iespēja celt prestižu

Runājot par to, kāpēc uzņēmumi ieinteresēti iegūt *Ģimenei draudzīga komersanta* statusu, B. Stankēviča apliecina, ka tiešu labumu statuss nedod – nav paredzēti nodokļu atvieglojumi vai priekšrocības, tomēr tas ir veids, kā uzņēmumam uzlabot savu paštēlu esošo un topošo darbinieku acīs. Tas apliecina, ka uzņēmumam ir svarīgas ģimenes un vide, kādā viņu darbinieki strādā, un pierāda, ka komersants ir sociāli atbildīgs. LM projektu vadītāja Iveta Baltiņa arī atzīmē, ka brīdī, kad ir darbaspēka deficīts, šīs lietas ir īpaši būtiskas, jo palīdz piesaistīt un noturēt darbiniekus.

To apliecina arī uzrunātie uzņēmumi. Drošības kompānija GRIFS AG *Ģimenei draudzīga komersanta* statusu iegūst kopš 2011. gada. Kā skaidro kompānijas pārstāve Inese Artemjeva, uzņēmums jau 15 gadu sniedz atbalstu ģimenēm un bērniem, lai nodrošinātu darbinieku apmierinātību ar darba apstākļiem. Savukārt statuss palīdz atbildīga darba devēja tēla veidošanā, kas uzņēmumam ir būtiski jaunu darbinieku piesaistē un noturēšanā. Uzņēmums arī uzskata, ka tā vienlaikus rāda piemēru citiem komersantiem, lai arī viņu politika un pakalpojumi kļūtu draudzīgi bērniem un ģimenēm.

Arī būvniecības materiālu uzņēmumam SIA *Cemex Ģimenei draudzīga komersanta* statuss ir vairākus gadus. Pēc uzņēmuma valdes locekles un Personāla un administrācijas direktores Lindas Šedleres teiktā, šis statuss veicina uzņēmuma atpazīstamību un ir patīkami saņemt šādu atzinību. Tas gan nav galvenais iemesls, kāpēc uzņēmums īsteno šādas iniciatīvas – galvenais ir kompānijas definētie ilgtspējīgas attīstības mērķi, kuros būtiska loma ir darbiniekiem un viņu ģimenēm, uzsver L. Šedlere. Turklāt to, ka tas strādā, apliecina darbinieku atsauksmes klātienē, aptauju rezultāti, kā arī strādājošo iesaistīšanās darba procesā un brīvprātīgajās aktivitātēs.

Labumu kaudzes

Starp labumiem, ko saviem darbiniekiem piedāvā komersanti, ir gan finansiāls atbalsts, gan labāki nosacījumi attiecībā uz darba laiku un brīvdienām. I. Artemjeva stāsta, ka uzņēmumā 51% darbinieku ir vecumā, kad viņi veido ģimeni vai plāno ģimenes pieaugumu, tāpēc līdzdalība dažādos pasākumos bērnu un ģimeņu atbalstam ir būtiska. Kā konkrētus piemērus viņa min uzņēmuma organizētas *Drošības stundas* savu darbinieku bērniem pirms jauna mācību gada, dāvanas bērniem dažādos svētkos, bet vecākiem – papildu brīvdienas. Tāpat darbiniekiem ir iespēja strādāt no mājām vai strādāt nepilnu darba laiku, bet nepieciešamības gadījumā birojā pieejama telpa, kur bērns var rotaļāties. Uzņēmumā uzsver, ka svarīgi ir veidot darba apstākļus un kopējus pasākumus, lai darbiniekiem būtu iespēja pavadīt laiku ar ģimeni – to strādājošie novērtējot.

Arī uzņēmumā *Cemex* pie nemateriālā atbalsta pasākumiem min iespēju administratīvajam personālam strādāt elastīgu darba laiku vai attālināti un nepieciešamības gadījumā apmeklēt darbavietu ar bērniem, kopīgus ģimeņu pasākumus vismaz divas reizes gadā un papildatvaļinājuma dienas. Savukārt pie materiālā atbalsta pasākumiem norāda bērna piedzimšanas pabalstu, skolas gaitu uzsākšanas pabalstu no 1. līdz 12. klasei un bezprocentu aizdevumu mēnešalgas apmērā lielākiem pirkumiem.

Papildus šādiem un līdzīgiem labumiem LM gan piebilst, ka būtiski, lai darba devējs neīsteno nereģistrēto nodarbinātību attiecībā uz darbiniekiem un ievēro visas pamatprasības, kam jābūt darbavietā. Uzņēmumam, lai piedalītos Ilgtspējas indeksā, jāapliecina, ka tam nav nodokļu parādu. Jāuzsver, ka, lai uzņēmums iegūtu statusu, nepietiek ar to, ka Ziemassvētkos darba devējs uzdāvina saldumu paciņas darbinieku bērniem. Kopumā statusa piešķiršanai tiek vērtēti vairāk nekā 16 jautājumu bloki ar apakškritērijiem. Statuss tiek piešķirts, ja tiek izpildīti 75% no visiem kritērijiem.

Nenoliedzami šāda veida kritērijus vieglāk izpildīt lielajiem komersantiem, tomēr B. Stankēviča norāda, ka *Ģimenei draudzīga komersanta* statusu iegūst arī mazi uzņēmumi. Kā interesantu piemēru viņa min uzņēmumu *Ventspils reiss*, kas, lai mudinātu savus darbiniekus domāt par veselīgu dzīvesveidu, ieviesis īpašu darbinieku nesmēķētāju piemaksu. Tiešā veidā tas nav saistīts ar ģimeni un bērniem, bet, ja uzņēmums rūpējies par darbinieku veselību, tas nozīmē, ka pastarpināti rūpējas arī par darbinieka ģimeni.

Ministrijā arī novērots, ka sākotnēji uzņēmumi vairāk koncentrējušies tieši uz saviem darbiniekiem, tagad aizvien vairāk tiek domāts par klientiem, parādot sabiedrībai, ka ir sociāli atbildīgs uzņēmums. Piemēram, ir svarīgi, lai uzņēmuma telpās var iekļūt ar bērnu ratiņiem. Kā citus piemērus B. Stankēviča min speciālas kases vecākiem ar bērniem veikalos, platākas automašīnu stāvvietas ģimenēm vai atsevišķu banku praksi, kas prioritāri apkalpo klientus, kas ieradušies ar bērniem.

Var uzlabot

Šobrīd nav izvirzīts mērķis, cik komersantiem būtu jābūt *Ģimenei draudzīgam statusam*, bet to skaitam katru gadu jāpieaug. LM gan piekrīt, ka vairāk būtu jāstrādā pie šīs iniciatīvas popularizēšanas. Tāpat jāvērtē kritēriji, kas nākotnē varētu mainīties, pielāgojot tos esošajai situācijai. Vairākkārt arī domāts par to, kā valsts līmenī atbalstīt šos uzņēmumus, bet tieša rezultāta vēl nav.

Diskusija arī bijusi par to, vai šim statusam jābūt vērstam tikai uz komersantiem, vai to iegūt varētu arī valsts un pašvaldību iestādes, kam būtībā būtu jārāda piemērs uzņēmumiem un sabiedrībai kopumā. Piemēram, nesen Finanšu ministrijā izveidota bērnistaba, bet attiecīgo statusu iegūt šobrīd nevar, jo ir valsts iestāde.

Aukle naktī

Ģimenei draudzīgā komersanta statuss populārāks kļuvis pēdējos gados, bet, iespējams, vairāki uzņēmumi tiks iesaistīti arī caur citiem projektiem. Kopš 2011. gada šis statuss ir arī VAS *Starptautiskā lidosta «Rīga»*. Papildus jau esošajam plašajam atbalstam darbiniekiem ar bērniem šogad uzņēmums piedalās arī LM projektā *Elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma nodrošināšana darbiniekiem ar nestandarta darba laiku*. Lidostas *Rīga* Personāla projektu vadītāja Sanita Šaitere stāsta, ka šobrīd auklu pakalpojumi projekta ietvarā tiek nodrošināti 26 darbinieku bērniem. Pirmos četrus mēnešus finansējums ir pilnībā no projekta līdzekļiem, bet pēc tam proporcionāli aizvien vairāk ar līdzfinansējumu iesaistās darba devējs un pašas ģimenes. Šajā gadījumā lidosta uzņēmusies saistības, lai darbiniekiem tas nebūtu jādara. S. Šaitere uzsver, ka uzņēmumam ir izdevīgi ieguldīt savos cilvēkos.

LM stāsta, ka šobrīd izdevies noslēgt projektā plānoto līgumu skaitu, un tas nozīmē, ka valsts atbalstu patlaban izmanto vai jau izmantojušas vairāk nekā 150 ģimenes, kurām ir bērni līdz septiņu gadu vecumam un kurās vecāki strādā nestandarta darba laiku. Vienam bērnam šis pakalpojums pieejams 10 mēnešus. Jaunas ģimenes projektā gan vairs netiks uzņemtas – šis būtībā bijis izmēģinājums, lai saprastu, vai šāds pakalpojums nepieciešams. Patlaban paralēli notiek pētījums, lai secinātu, kā šāds atbalsts ietekmē darbinieku apmierinātību un vai vērojamas atšķirības starp tiem strādājošajiem, kas saņem šo pakalpojumu, un tiem, kas nesaņem, stāsta I. Baltiņa.

Pētījuma rezultātiem būtu jābūt nākamā gada sākumā, lai pēc tam spriestu par to, kādi varētu būt ilgtermiņa risinājumi un vai vispār valsts atbalsts nepieciešams, ņemot vērā, ka aptuveni trešdaļa strādājošo ir nodarbināti nestandarta darba laiku. Tagad gan jau iezīmējas pozitīva tendence – daļa uzņēmumu ir gatavi šāda veida pakalpojumu sniegt arī turpmāk, finansiāli atbalstot ģimenes, algojot auklītes.

Būs jādomā vairāk

Vērtējot situāciju kopumā attiecībā uz ģimenei draudzīgu vidi, aina varētu nebūt tik laba kā atsevišķos uzņēmumos. *Amigo iniciatīvas laimīgām ģimenēm* veiktajā aptaujā par ģimenēm draudzīgu darba kultūru Latvijā secināts, ka mazāk nekā puse strādājošo uzskata savu darbavietu par ģimenei draudzīgu. Darbinieki, kuriem ir bērni, vienlīdz bieži saskārušies ar negatīvu attieksmi kā no darba devēja, tā no kolēģiem. Piemēram, situācijā, kad saslimst kāda darbinieka bērns, darba devējs var būt neapmierināts, jo rodas problēmas ar darbu pārplānošanu un deleģēšanu, kas ir izaicinājums. Savukārt kolēģi, kuri neplānoti saņem jaunus uzdevumus, pēc tam mēdz izrādīt nepatiku pret kolēģi ar bērnu.

LM gan uzskata, ka šie jautājumi kļūs aizvien aktuālāki. Par to liecina arī Eiropas Komisijas dienas kārtība, kur parādījusies jauna likumdošanas iniciatīva attiecībā uz elastīgo darba laiku. Jau likumdošanas līmenī paredzēts, ka vecākiem ar bērniem līdz divpadsmit gadu vecumam darbavietai varētu būt jānodrošina iespēja izmantot elastīgu darba laiku. I. Baltiņa piebilst, ka daļa uzņēmumu vadītāju neaizdomājas par to, ka viņiem būtu jādomā par darbinieku bērniem. Šobrīd vajadzētu vairāk strādāt pie tā, lai veicinātu sapratni, ka tā daļēji ir arī uzņēmuma līdzatbildība. «Ja darbiniekam nav jāuztraucas par to, kas ar viņa bērnu notiek, kad vecāks strādā – vai viņš ir pieskatīts, kā jūtas, – darbinieks ir laimīgāks un apmierinātāks darbā, tādējādi arī produktīvāks,» skaidro B. Stankēviča. ●

▲ **UZŅĒMUMAM** SIA *Cemex Ģimenei draudzīga komersanta* statuss ir vairākus gadus, bet papildus atbalstam darbiniekiem ar nodibinājuma *Cemex lespēju fonds* starpniecību desmit gadu darbības laikā, ieguldot pusmiljonu eiro, īstenoti vairāk nekā 300 projektu vietējās kopienas dzīves kvalitātes uzlabošanai novados, kuros atrodas uzņēmuma ražotnes. Nākotnē plānots attīstīt iniciatīvas, kas veicina veselīgu dzīvesveidu un drošību, bērnu un jauniešu izglītošanu un dažādību. FOTO - NO UZŅĒMUMA ARHĪVA

Statusa ieguvēji

Šogad Ģimenei draudzīga komersanta statuss piešķirts

- SIA *Latvijas Mobilais telefons*
- SIA *Cemex*
- SIA GRIFS AG
- Rīgas Tehniskā universitāte
- SIA *RIMI Latvia*
- SIA *Ventspils nafta termināls*
- A/s *Swedbank*
- A/s SEB banka
- SIA *Maxima Latvija*
- A/s *Latvenergo*
- SIA *4finance*
- A/s *Coca-Cola Balti Jookide*
- SIA *Ventspils reiss*
- *Baltic International Bank*
- AS *Sadales tīkls*
- AA/s *Balta*
- A/s *Latvijas kuģniecība*
- A/s *Rīgas siltums*
- VAS *Starptautiskā lidosta «Rīga»*
- SIA Latvijas Televīzija
- *AbbVie*
- SIA *Liepājas RAS*
- VAS *Latvijas dzelzceļš*
- SIA *Tele2*
- SIA *Liepājas enerģija*
- A/s *Siguldas būvmeistars*
- SIA *Roche Latvija*
- SIA *LDz Cargo*
- A/s *Exigen Services Latvia*
- RISEBA
- SIA *Kantar TNS*

Avots: Labklājības ministrija

Stabilitāte un drošība motivē darbiniekus vislabāk

Organizācijas attīstības centra Spring Valley izpilddirektors Jānis Gredzens intervijā Dacei Skreijai

BALTIJAS valstu iedzīvotājiem ir ne tikai pozitīva attieksme pret uzņēmējdarbību kopumā, bet arī liela daļa būtu gatavi paši uzsākt biznesu. AGER pētījums liecina, ka Latvijā 49% iedzīvotāju būtu gatavi uzsākt savu biznesu, kamēr, piemēram, Norvēģijā – 36%. Cik motivēti un griboši strādāt kopumā ir cilvēki Latvijā?

Darbaspēks nav vienota masa, tas ir daudzu komponentu spektrs. Arī darba devēji ir atšķirīgi. Motivācija lielā mērā atkarīga no tā, kā darbinieks ienāk katrā uzņēmumā un arī kādi ir darbinieka mērķi. Piemēram, students pabeidzis augstskolu un tagad visi dzīves vārti ir vaļā. Šiem studentiem ir atšķirīgs zināšanu līmenis, pieredze, motivācija strādāt. Tiem, kuru draugu lokā pārējie strādā, ir lielāka vilkme iesaistīties darba tirgū. Viņi grib iesaistīties savu draugu aktivitātēs, būt ar savu naudu. Ļoti svarīgs moments ir, kā jaunie cilvēki sāk savu pirmo darbu. Ir jauni cilvēki, un tādu paliek arvien vairāk, kuri ir gatavi strādāt un darīt to, kas viņiem pašiem patīk, samaksa nav prioritāte. Šie cilvēki apzinās, ka darba pieredzes viņiem nav, ir teorētiskas zināšanas, un viņi grib iet praksē, lai iegūtu zināšanas un pieredzi tajā jomā, kas viņus patiesi interesē. Šajā gadījumā bieži vien populāri ir lielie starptautiskie uzņēmumi, kas var piedāvāt daudzpusīgu pieredzi. Šādi darbinieki ir veiksmes un izaugsmes pamats uzņēmumos ar nosacījumu, ka viņu vērtības sakrīt, kolēģi ir patīkami.

Ir arī tādi nesen augstskolas absolvējuši studenti, kuri ir ļoti ambiciozi un kuriem samaksa ir ļoti svarīga. Šādos gadījumos bieži vien ir tāds aizkavēšanās posms, jo jaunie cilvēki nevar dabūt tādu darbu, kādu iedomājušies, vienlaikus nav gatavi tām grūtībām, lai iegūtu vēlamo darbu.

Ko grib darba devēji – lai darbinieks ir izglītots, zina valodas un ir darba pieredze. Pieredze ir galvenais klupšanas akmens, darba devējs parasti nav gatavs riskēt un pieņemt darbā cilvēku bez pieredzes, jo nav zināms, kas var notikt. Tāpēc jauniešiem ļoti svarīgi ir sākt kaut ko darīt jau skolas laikā, kaut arī ir tādi vecāki, kas mudina savus bērnus nesākt agri strādāt. Atskatoties uz ne tik senu vēsturi, laukos bērni ar darba pienākumiem saskārās jau no ļoti agras bērnības, pilsētas bērniem tas ir sarežģītāk. Arī likumdošana nemudina jauniešus strādāt pat tad, ja viņi paši raujas to darīt. Sanāk tā, ka zemi rakt jaunietis var, bet birojā darīt vienkāršus darbiņus nevar.

Kāda situācija darba tirgū ir vecāka gadagājuma cilvēkiem?

Paskatoties cilvēkus grupā virs 40 gadiem, CV jau izskatās ne pārāk foršs, diemžēl 45 gadus vecu cilvēku CV bieži vien tiek aizbīdīts malā. Neskatoties uz to, ka darba devēji žēlojas par darbinieku trūkumu, mūsu sabiedrībā joprojām valda aizspriedumi, un darba devēji nav gatavi pieņemt darbā vecāka gadagājuma cilvēkus. Vienlaikus ir uzņēmumi, kas meklē tieši gados vecākus cilvēkus, jo viņi ir lojālāki, nemaina darbavietas tik bieži kā jaunieši. Eiropā attieksme pret vecākiem cilvēkiem ir atšķirīga, cilvēki pēc pensionēšanās uzsāk savu biznesu, strādā par konsultantiem. Mums šādu precedentu ir ļoti, ļoti maz, tiek uzskatīts, ka cilvēkam vairs nav tāda potenciāla.

Kas ir šādu aizspriedumu pamatā?

Jaunajiem vadītājiem ir aizspriedumi, ka vecie vairs «nevelk», savukārt vecāki vadītāji grib «jaunas asinis» uzņēmumā. 45 gadi ir speciālista, eksperta līmenis, šajā gadījumā aizspriedumi «krīt», bet, ja 45 gados cilvēks gribētu mācīties kaut ko jaunu un augt, netiek pieņemts, līdzīgi kā vadītāju līmenī. Labs piemērs ir grāmatvedība, daudzi uzņēmumi meklē pieredzējušu grāmatvedi un ir gatavi pieņemt vecākus cilvēkus, bet šeit ir izaicinājums, cik ļoti šie cilvēki ir gatavi pieņemt jaunas lietas, piemēram, mobilās aplikācijas, datorprasmes. Likumi mums mainās zibenīgi, tāpēc svarīga ir arī spēja ātri mācīties un saprast. Bieži vien vadītājiem jāiegulda daudz laika un enerģijas, lai iemācītu grāmatvedim kādas jaunas lietas, ja viņš visu mūžu tās darījis noteiktā veidā.

Vēl viens svarīgs faktors ir kolektīvs. Šobrīd pārsvarā ir jauktie kolektīvi – gan jauni, gan vecāki cilvēki. Tas ir vadītāja uzdevums – «salīmēt» šo kolektīvu kopā, lai cilvēku starpā notiktu komunikācija. Pati no sevis tā nenotiks, dažādu vecumu cilvēkiem ir dažādas intereses. Ar cilvēka paša motivāciju strādāt šo darbu nepietiks.

Atgriežoties pie vecuma grupām – no 25 līdz 40 gadiem ir vispieprasītākā?

Jā, tā ir, un turklāt demogrāfijas un emigrācijas dēļ šī grupa ir samērā neliela. Līdz ar to vadības līmenī šie cilvēki diezgan bieži rotē starp uzņēmumiem, agrāk 5–10 gadi skaitījās vērā ņemams stāžs vienā uzņēmumā, šobrīd šis skaitlis ir sarucis līdz 2–5 gadiem. Šie cilvēki ir pieprasīti darba tirgū, un vienlaikus izaicinājums ir to lojalitāte. Lojalitāte «ieslēdzas», palielinoties cilvēka gadu skaitam.

Cik būtiskas ir uzņēmuma vērtības darbiniekam?

Mēdz notikt tā, ka arī uzņēmumi maina savu vērtību sistēmu, piemēram, nomainoties valdei vai uzņēmumu pārpērkot. Ir liela varbūtība, ka cilvēki šajā momentā pamet esošo darba vietu, lai arī paša darbinieka pienākumos nekas nemainās. It īpaši tas raksturīgs jaunākiem darbiniekiem.

Pārmaiņu laiki ir sarežģīts posms uzņēmuma dzīvē, un viens no svarīgākajiem momentiem ir informācijas trūkums. Kas Latvijā raksturīgs pārmaiņu vadības procesiem?

Ne tikai Latvijā, bet arī visā pasaulē, kad pārmaiņas ir klāt, cilvēku pirmā reakcija ir – nē! Tad seko pārdomu un pieņemšanas brīdis, kad jau atkal var rīkoties tālāk. Tā ir cilvēka daba. Latvijā pārmaiņas ienes starptautiskie uzņēmumi, uz viņiem skatās vietējie. Piemēram, pirms dažiem gadiem grāmatvedība kā ārpakalpojums bija retums, bet ap krīzes laiku to diezgan masveidīgi nodeva ārpakalpojumā.

Kāda izskatās pārmaiņu vadība Latvijā no darbinieku puses?

Uzņēmumā tas ir vadības jautājums, nekad nevienās pārmaiņās informācijas nav bijis par daudz. Tikko ir informācijas vakuums, tas aizpildās ar baumām, cilvēki sāk fantazēt, kā būtu, ja būtu. Komunikācijai jābūt skaidrai. Pārmaiņām jābūt ar skaidrām robežām. Viens negatīvs piemērs – vadība lemj, ka grāmatvedība būtu jānodod ārpakalpojumā, bet ceturtajā vadības sēdē tomēr pārdomā. Tajā pašā laikā darbinieki jau to zina un «sēž uz koferiem». Rezultātā darbinieki, kas pacēluši koferus, galu galā arī aiziet, jo nav ticības, ka plānotais scenārijs nenotiks. Ir zudusi ticība vadības sniegtajai informācijai. Pārmaiņas norit veiksmīgi, ja tām ir skaidrs mērķis un tas tiek izskaidrots pat tad, ja ir ļoti sāpīgs. Informācijas ķēdīte ir vienkārša: «Augstākā vadība–tiešais vadītājs–darbinieks.» Bieži grēko tieši vidējais vadības līmenis. Lielās organizācijās mēdz gadīties, ka darbinieki jaunumus par savu darbavietu uzzina no medijiem, te nesens piemērs ir Valsts ieņēmumu dienests ar, tā sakot, samazināmiem 500 darbiniekiem. Kā gan šādā situācijā var motivēt darbiniekus?

Kas šobrīd darbiniekus motivē vairāk nekā nauda?

Tas vien vairs īsti nav motivators, ja alga tiek maksāta stabili un noteiktā datumā, kaut Latvijā joprojām atsevišķos uzņēmums tas ir svarīgs jautājums. Šobrīd tendence ir tāda, ka tiek meklēts individuāls motivators katram darbiniekam, jaunajām ģimenēm ar bērniem vajag vairāk brīva laika, vecākiem cilvēkiem svarīgi, lai darba stundas nav tik intensīvas, bet var būt garākas, citiem būtiska ir iespēja strādāt no mājām.

Vai organizācijas ir gatavas sniegt šādu individuālu motivāciju?

Latvijā iet grūti. Ir atsevišķi uzņēmumi, piemēram, *Lattelecom*, kuros izveidoti «labumu grozi», tas ir, darbinieks neatkarīgi no tā, vai vadītājs vai speciālists, var izvēlēties vai nu brīvas dienas, vai braucienu ceļojumā, vai veselības apdrošināšanas polisi, vai vēl ko citu. Tā ir speciāli izstrādāta datorprogramma, ar kuru var automātiski pieslēgties citu pakalpojumu sniedzējiem, kas ir īpaši svarīgi, ja darbinieku skaits mērāms simtos, tūkstošos. Tas ir ērti arī uzņēmumam, jo var izrēķināt, cik katrs labums maksā, līdz ar to ir skaidras budžeta izmaksas šādiem bonusiem.

Daudzas lietas atkarīgas no uzņēmuma un vadības, piemēram, darbiniekam kādu laiku vajadzīgas dažas brīvas dienas nedēļā, un vadība tās nodrošina, attiecīgi samazinot algu, bet citā uzņēmumā ir nostāja – visu vai neko. Protams, klientu apkalpošanā šāds variants neder, jo uz vietas jābūt katru dienu, tomēr ir darba pienākumi, kad der šāds variants. Ja uzņēmums nāk pretī darbiniekam, arī paša darbinieka motivācija ir augstāka. Tā nav runa par naudu. Vēl svarīgs moments ir, kā darbinieks jūtas kolektīvā.

Pēc savas pieredzes, kas cilvēkiem Latvijā ir svarīgākie motivatori?

Vienas receptes visiem nav, tas atkarīgs no uzņēmuma lieluma, no kapitāla izcelsmes, arī katra darbinieka *draiva*. Joprojām svarīgs moments ir paredzamība, prognozējamība, arī stabilitāte, tas gan ir svarīgāk cilvēkiem, kam ir vairāk par 35 gadiem. Darbinieks grib zināt, kas notiks ar uzņēmumu un viņa darba pienākumiem nākotnē. Nākamais moments – kādas ir darbinieka iespējas uzņēmumā, par potenciāla attīstīšanu, vai to, ko darbinieks prot un māk, varēs likt lietā. Īpaši cilvēki vecumā no 25 līdz 35 gadiem grib izaugsmi.

Esmu novērojis, ka motivē elastība darbavietā un laikā. Jauniešiem patīk strādāt komandās, kur ir dažādu kultūru, dažādu tautību cilvēki. Ir ļoti svarīgi, lai darbiniekiem kolektīvā būtu interesanti, tas savā ziņā kompensē darba saturu. Svarīga ir komandas sajūta, kas rada to, ka darbinieks jūtas īstajā vietā. Un te atkal liels svars ir vadītāja rīcībai, kā viņš komandu saliedē.

SKDS aptauja rāda, ka iedzīvotāji labprātāk strādātu valsts, nevis privātajā sektorā. Par ko tas liecina?

Cilvēki valsts sektoru asociē ar stabilitāti, drošību, varbūt ne tik daudz ar materiālajiem labumiem. Jaunākiem cilvēkiem tā ir vieta, kur gūt pieredzi, arī mācību laikā, jo, privātajā biznesā strādājot, lielākoties nav laika mācīties. Tas apliecina, ka Latvijā vēl joprojām ir svarīga drošība un stabilitāte – lai alga ir noteiktā datumā, lai darbā nav krasu pārmaiņu, jo valsts sektors mainās ļoti lēnām. Privātajā biznesā galvenais rādītājs ir efektivitāte, pārmaiņas notiek nemitīgi, neatkarīgi no tā, cik labi uzņēmumam sokas. Lai uzņēmumi izdzīvotu, tiem jāmainās, jā, arī valsts struktūrām jāmainās, bet kustības ir ļoti lēnas.

Kuros Latvijas uzņēmumos ir veiksmīgi izveidotas motivēšanas programmas?

Viens ir jau minētais *Lattelecom* «labumu grozs». Joprojām laba prakse ir uzņēmumā *Cēsu alus*, uzņēmumā ir daudz un dažādu pašu darbinieku iniciatīvu, ir iekšējie pasākumi. Līdz ar to darbiniekam, aizejot no uzņēmuma, zūd šie pasākumi, tas ir pievilinošs un noturošs moments. Līdzīgi arī *Draugiem.lv* uztur šādus kopējos pasākumus, iekšējo «tusiņu». Reizēm no malas liekas, jā, šiem uzņēmumiem naudas pietiek, bet, nē, jautājums ir, cik mēs paši varam izdarīt. Piemēram, tagad Valsts ieņēmumu dienestā darbinieki paši veido sev Ziemassvētku pasākumus, arī Lauku atbalsta dienestā ir darbinieku iekšējas iniciatīvas.

Kas citiem uzņēmumiem un iestādēm traucē ieviest šīs labās prakses?

Jautājums vienmēr ir par augstāko vadību. Ja augstākā vadība ir gatava reāli piedalīties, nevis tikai atmest noteiktu naudas summu, tas noteic izdošanos. Protams, vadītājiem šī vairs nav izklaide, bet darbs. Vadītājam nav jābūt iniciatoram, tā var būt personāla vai komunikācijas daļa, bet vadītājam pasākumi ir jāatbalsta un tajos jāiesaistās. Līdz ar to vadītājs nokāpj no sava pjedestāla un riskē, un darbinieki to redz – vadītājs arī ir cilvēks. Tas gan izteiktāk ir lielos uzņēmumos. Vienlaikus arī paši darbinieki jāiesaista šajos pasākumos. Visi darbinieki kopā runā un domā par to, tā ir ļoti laba motivācija. Tomēr arī vadītājam pēc šādām kopā sanākšanām jāprot stingri noteikt robežas, nodalīt lomas. Reizēm šīs robežas mēdz būt tik elastīgas, ka darbinieki nevar saprast, kurā momentā cilvēks ir vadītājs un kurā – komandas biedrs.

Kā pēdējā laikā mainījušies uzņēmumu budžeti darbinieku motivācijai?

Tas atkarīgs no tā, vai uzņēmums vērsts uz iekšējo tirgu vai eksportu. Ja uzņēmums neeksportē, ir vērsts uz iekšējo tirgu, tad nereti turpinās optimizēšanas procesi, krīze nav beigusies – tiek pārzīmēti procesi, samazināts darbiniekus skaits. Kopumā skatoties, nemonetārajai motivācijai joprojām netiek pievērsta pienācīga uzmanība, dažādi iekšēji pasākumi, kurus nebūtu grūtību noorganizēt, netiek veikti. Tas atkal ir vadītāja izvēles jautājums, vai vadītājs zina, uz kurieni uzņēmums dodas un ko grib darīt, joprojām uzņēmēji meklē attīstības ceļus.

Ja uzņēmums eksportē produkciju uz ārvalstīm, tā ir cita lieta, tiek veidotas materiālās atbalsta shēmas, tomēr, vērtējot budžetu lielumus, sajūtu līmenī teiktu, ka tie pieaug minimāli, drīzāk tiek pārskatīts, kas ir bonusu pakā un ko ar to darīt. Attīstībai – mācībām, pasākumiem – veltīti 3% no algu budžета, tiek vērtēts kā ļoti labs rādītājs. Tiek meklēta atbilde, kāds ir šo bonusu mērķis, turklāt mainās darbinieki, mainās viņu vajadzības, un ir jāmainās arī motivējošajai pusei.●

▲ **«PĀRMAIŅAS norit veiksmīgi, ja tām ir skaidrs mērķis un tas tiek izskaidrots pat tad, ja ir ļoti sāpīgs. Informācijas ķēdīte ir vienkārša: «Augstākā vadība–tiešais vadītājs–darbinieks.» Bieži grēko tieši vidējais vadības līmenis. Mēdz gadīties, ka darbinieki jaunumus par savu darbavietu uzzina no medijiem,» uzsver Jānis Gredzens.**

FOTO - AIVARS LIEPIŅŠ, *DIENAS MEDIJI*

Vadītājam nav jābūt iniciatoram, bet vadītājam pasākumi ir jāatbalsta un tajos jāiesaistās

Motivācijas piemēri

- Uzņēmums ***Cēsu alus*** īsteno samērā plašu darbinieku motivēšanas programmu. Balstoties uz darbinieku ierosinājumu, *Cēsu alus* sazinājās ar Cēsu novada pašvaldību un vienojās par jaunas sabiedriskā transporta pieturas izveidi, kas atrodas tieši pie uzņēmuma ražotnes. Kā motivēšanas veids jāmin darba vietu piedāvāšana jauniešiem, kas ļauj vismaz 18 gadu sasniegušiem jauniešiem iegūt pirmo darba pieredzi, ko iespējams apvienot ar mācībām.
- Uzņēmums ***Latvijas Mobilais telefons*** īsteno plašu darbinieku motivēšanas programmu. Piemēram, darbiniekiem nodrošina gan pabalstus īpašos dzīves gadījumos, gan papildu brīvdienas noteiktu kategoriju darbiniekiem, kā arī sniedz atbalstu izglītības iegūšanai. Nozīmīgi, ka uzņēmums nodrošina telpu pieejamību un piemērotību vecākiem ar bērniem un cilvēkiem ar īpašām vajadzībām.
- **SEB banka** darbiniekiem piedāvā plašu motivācijas sistēmu, kurā ietverta ne tikai veselības apdrošināšana, pabalsti īpašos dzīves gadījumos un papildu brīvdienas, bet papildus darba algai tiek veiktas iemaksas privātajā pensiju fonā vai uzkrājošā dzīvības apdrošināšanas polisē pēc darbinieku izvēles. Tiek nodrošinātas arī sabiedriskā transporta iespējas no darba un mājām, piedāvājot SEB darbinieku autobusu, kā arī sociālajā vietnē *Facebook* ir izveidota *SEB Co-driving* grupa, kas nodrošina iespēju darbiniekiem efektīvi plānot kopīgus braucienus uz darbu un mājup.
- **Starptautiskā lidosta *Rīga*** darbiniekiem nodrošina uzņēmuma transporta pakalpojumus laikā, kad nekursē sabiedriskais transports, nokļūšanai uz un no darba. Darbinieku bērniem un radiniekiem ir priekšroka, piesakoties vasaras darbam lidostā. Studējošiem darbiniekiem iespējams pieteikties augstskolas mācību maksas segšanai, kā arī iespējams vienoties par mācību iestādes apmeklēšanu darba laikā.

1998. **gadā**, pirms nepilniem 20 gadiem, sanākot kopā pieredzējušiem vides aizsardzības speciālistiem no trim Baltijas valstīm, tika nodibināts starptautiskais vides konsultāciju uzņēmums *Estonian, Latvian & Lithuanian Environment* jeb saīsinājumā ELLE. Patlaban *ELLE grupa* apvieno uzņēmumus Igaunijā, Latvijā un Lietuvā.

SADARBĪBĀ ar Rīgas Tehniskās universitātes studentiem a/s *Cēsu alus* plāno veikt uzņēmuma darbības rezultātā radītā un izmantotā iepakojuma dzīves cikla izpēti. Projekts ļaus precīzāk noteikt resursu patēriņa samazināšanas iespējas un izmantot videi draudzīgus materiālus.

BALTIC INTERNATIONAL BANK veikusi fasādes termogrāfiju, identificējot siltumtehniskas problēmvietas. Savukārt, lai noteiktu iekšējā klimata kvalitāti bankas birojā, veikti gaisa kvalitātes mērījumi iekštelpās. Telpu gaisa temperatūra, relatīvais gaisa mitrums telpās ir teicamā līmenī.

LATVIJAS UNIVERSITĀTES Dabaszinātņu akadēmiskā centra izbūvē izmantoto materiālu un inženiersistēmu risinājumu izvēlē ņemti vērā zaļā iepirkuma principi. Ir pabeigts Zinātņu centra projekts. Abās ēkās oglekļa dioksīda emisiju samazinājums tiks panākts par 95 025 kg gadā.

Darba vide, kur strādāt produktīvāk

Lai uzņēmums varētu strādāt maksimāli veiksmīgi, **darba devējam jārūpējas arī par mikroklimatu**

Ieva Štāle

PALĪDZOT veicināt Latvijas uzņēmumu darbības ilgtspēju un korporatīvās atbildības līmeni, starptautiskais vides konsultāciju uzņēmums *Estonian, Latvian & Lithuanian Environment* (*ELLE*) vērš uzmanību uz mikroklimatu uzņēmumu telpās.

«Pamanījām, ka uzņēmumos arvien vairāk sāk apzināties uzņēmējdarbības ietekmi uz apkārtējo vidi. Taču pārsvarā pievērš uzmanību gaisa piesārņojumam vai patērētajiem resursiem, bet mazāk seko līdzi videi un mikroklimatam pašā uzņēmumā. Vairāk tam vērības velta nekustamā īpašuma īpašnieki un iedzīvotāji, kas atrodas blakus lieliem vidi piesārņojošiem objektiem, rūpnīcām, mazāk – Rīgas centra birojos,» norāda ELLE vides eksperte un Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūta vides sadaļas koordinatore Olga Meļņičenko.

▲ **«MIKROKLIMATA** mērījumi var būt svarīgi jebkuram uzņēmumam, gan tādam, kurā nestrādā daudz darbinieku, gan tādam, kurā iekārtotas lielam klientu skaitam pieejamas telpas – banku sektorā, lielveikalos,» norāda *Estonian, Latvian & Lithuanian Environmen* vides eksperte un Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūta vides sadaļas koordinatore Olga Meļņičenko.

FOTO - AIVARS LIEPIŅŠ, *DIENAS MEDIJI*

Mikroklimatu var izmērīt

«Saskaņā ar Eiropas Komisijas rīcībā esošo informāciju aptuveni 90% sava ikdienas laika Eiropas iedzīvotāji pavada iekštelpās, ārā – tikai 10% laika, tāpēc ļoti būtiska ir gaisa kvalitāte iekštelpās. To raksturo ne vien piesārņojošās vielas, bet arī citi faktori. Darba vidē tas ir mitrums, smakas, troksnis, vibrācija, neadekvāts apgaismojums, alergēni – piemēram, pelējums,» parametrus, kurus iespējams izmērīt ar speciālām ierīcēm, uzskaita ELLE vides speciāliste un turpina: «Šīs iekārtas iespējams novietot birojā darbiniekam uz galda. Diemžēl Latvijā ir maz uzņēmumu, kas šo iespēju izmanto, bet tas būtu noderīgi, jo ar šo ierīču palīdzību iespējams noteikt saistītu starp diviem mainīgajiem – starp mikroklimatu un darbinieka labsajūtu un produktivitāti.»

Ir vienkāršākas ierīces, piemēram, higrometri, kas mēra tikai mitruma līmeni gaisā, un ir kompleksas iekārtas, kas mērījumos uzrāda vairākus parametrus, kurus var komplektēt pēc vajadzības. Darbībā šādas ierīces nolasītie dati pieejami tiešsaitē, un darbinieks var fiksēt, kā šie parametri mainās. Gudrās, jutīgās mērierīces turklāt var izsūtīt brīdinājumus, ja ir pārkāptas kāda parametra iestatītās vērtības. Jāpiebilst, ka visefektīvāk un objektīvāk telpas mikroklimata mērījumus var veikt, ja birojā tās ir katrā kabinetā vai katram darbiniekam uz galda.

«Šādi mērījumi var būt svarīgi jebkuram uzņēmumam, arī banku sektorā, lielveikalos. Kā liecina pētījumi, gaisa piesārņojums un troksnis var veicināt ne tikai darbspēju mazināšanos, bet arī dažādas hroniskas saslimšanas. Būtībā ar ierīces palīdzību darbinieks pats var noteikt cēloņsakarības, novērtēt personisko produktivitāti ietekmējošos faktorus un veikt pierakstus, kas raksturo pašsajūtu un labsajūtu darba vidē,» iesaka O. Meļņičenko.

Kopumā problēmas raksturīgas uzņēmumos, kuros darba devēji neuztver darbiniekus kā uzņēmuma vērtību.
Linda Matisāne

Sper soli tālāk

Darbspējas ietekmē jebkurš no vides speciālistes uzskaitītajiem mikroklimata parametriem, tomēr katram no tiem ir atšķirīga ietekme. Piemēram, gaisa piesārņotāji – putekļi, gaistošie organiskie savienojumi – pašsajūtu un veselību var ietekmēt, iedarbojoties ilgtermiņā, pat izraisot nopietnas saslimšanas. «Visi mikroklimatu raksturojošie parametri ir svarīgi, bet, kad ir pieejami rezultāti, uzreiz iespējams meklēt arī risinājumus,» atzīst vides eksperte.

Ilgtspējas indeksa ietvaros, kur speciālā bezmaksas sistēmā uzņēmumi brīvprātīgi aizpilda anketas, atbildot uz virkni jautājumu, ir arī jautājumi par papildus veiktajiem pasākumiem, lai mazinātu ietekmi uz apkārtējo vidi, kā arī darba vides sakārtošanas nolūkos.

«Ja uzņēmums mazina ietekmi uz apkārtējo vidi, tas var mazināt ietekmi arī uz mikroklimatu. Vidi ietekmē ne tikai ražošanas uzņēmumi, arī biroji un mazie uzņēmumi, konsultāciju biroji,» norāda O. Meļņičenko, kā pozitīvu piemēru minot faktu, ka arī bankas sākušas «domāt ārpus rāmjiem» un izvērtēt savu kredītēšanas politiku projektiem, kuriem var būt potenciāla ietekme uz vidi.

Savā praksē Latvijā vides speciālisti novērojuši vēl kādu pozitīvu tendenci – vides aspektiem uzmanību pievērš arī neražojošie uzņēmumi. Videi draudzīgas uzņēmējdarbības veicināšanu mēģina sekmēt Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts, organizējot dažādus seminārus un piedāvājot uzņēmumiem pašiem veikt novērtējumu, izmantojot *Atbildīga biznesa novērtējuma* anketu. «Ietekme uz vidi ir visiem, gan cilvēkiem atsevišķi, gan uzņēmumiem ar to procesiem,» piebilst vides eksperte.

Spiediens nāk arī no patērētāju puses, jo sabiedrību interesē vides jautājumi, un cilvēki arvien vairāk pievērš uzmanību tam, kādu produkciju pērk un no kāda pakalpojumu sniedzēja. Ietekme uz pakalpojumu sniedzēju ķēdēm esot arī no lielajiem mātes uzņēmumiem, kas atrodas, piemēram, Dānijā vai Zviedrijā, kur ilgtspējas jautājumi un videi draudzīga uzņēmējdarbība jau ir fundamentāli iesakņojušies uzņēmējdarbības pamatkoncepcijā. «Viņi motivē savus meitas uzņēmumus arī citās valstīs īstenot vides aizsardzības pasākumus vai arī uzņēmumā ieviest vides pārvaldības sistēmu. Tas ir brīvprātīgs rīks, bet aizvien vairāk uzņēmumu Latvijā to sāk realizēt,» tendenci raksturo O. Meļņičenko.

Lai darbā justos labāk

Gadījumi, kad Valsts darba inspekcija (VDI) saņem no darbiniekiem iesniegumus jeb sūdzības par telpu mikroklimatu, ir samērā reti – tie veido nepilnus 2% no aptuveni 3000 iesniegumiem gadā. «Iesniegumiem ir sezonāls raksturs – vasarā biežāk sūdzas par karstumu, ziemā – par zemu temperatūru un caurvēju. Turklāt bieži šīs sūdzības saistītas ar finanšu resursiem – nav ierīkota ventilācija, darba devējs neļauj ieslēgt kondicionierus vai sildītājus, lai nepalielinātos rēķins par izlietoto elektroenerģiju. Retāk mēdz būt sūdzības par sausu gaisu, statisko elektrību, nepatīkamām smakām vai smaržām, piemēram, no ventilācijas, kas radušās ēdiena gatavošanas procesā blakus esošajā uzņēmumā,» stāsta Valsts darba inspekcijas Sadarbības un attīstības nodaļas vadītāja Linda Matisāne.

Par nepiemērotu mikroklimatu telpās biežāk sūdzas darbinieki tirdzniecības uzņēmumos, piemēram, tas ir caurvējš noliktavās, nevēdināmas veikalu telpas. Viesnīcās sūdzas par aukstām darbinieku telpām, ražošanas uzņēmumos – par darbu karstos cehos bez iespējas atpūsties vēsās telpās, par nepietiekami apkurinātām telpām ziemā. Par darbu ārpus telpām VDI galvenokārt tiek lūgtas konsultācijas, kā labāk organizēt darba laiku karstajās vasaras dienās, lai izvairītos no viskarstākajām stundām. «Tomēr būtiski ir uzsvērt kādu tipisku faktu – visbiežāk uzņēmumos, kuru darbinieki sūdzas par nepiemērotu telpu mikroklimatu, vispār ir slikti darba apstākļi. Piemēram, darbiniekiem netiek nodrošinātas atpūtas pauzes, nav iespējas aiziet uz tualeti, netiek apmaksātas virsstundas un slimības lapas. Kopumā problēmas raksturīgas uzņēmumos, kuros darba devēji neuztver darbiniekus kā uzņēmuma vērtību,» norāda L. Matisāne.

Vai uzņēmumi interesējas par iespējām iekštelpās veikt mikroklimata mērījumus? «Darba devēji mēdz interesēties par iespējām veikt laboratoriskos mērījumus, taču visbiežāk tie ir jautājumi, kas saistīti ar dažādu ķīmisko vielu koncentrācijas noteikšanu darba vides gaisā, trokšņa, vibrācijas, apgaismojuma mērījumiem. Jautājumi, kas saistīti ar darba telpu uzlabošanu, biežāk tiek risināti uzņēmumos, sadarbojoties darba devējam un darbiniekiem – ja ir par tumšu, tad darba devējs nopērk galda lampu, nevis veic mērījumus. Ja pa logu iespīd saule un traucē saskatīt attēlu uz monitora, tad darba devējs nopērk kvalitatīvas žaluzijas. Te vietā ir aicināt gan darbiniekus, gan darba devējus sarunāties – darbiniekiem teikt, kā vajadzētu uzlabot darba apstākļus, lai darbu varētu paveikt ātrāk, ērtāk un kvalitatīvāk, bet darba devējiem sadzirdēt un īstenot darbinieku racionālos ieteikumus. Izdevīgi abām pusēm!» aicina VDI speciāliste.

VDI gan nevar izcelt kādu vienu reģionu, kurā būtu sliktāki darba apstākļi – sūdzības nāk gan no darbiniekiem Rīgā, gan citviet Latvijā. Taču L. Matisāne norāda arī uz pozitīvu tendenci: «Ilgtspējas indeksa uzņēmuma datu analīze liecina, ka birojos šobrīd raksturīga tendence nodrošināt darbiniekus ar viegli pārveidojamiem stāvgaldiem – gribi strādāt stāvus – stāvi, gribi sēdus – sēdi. Tas liecina, ka daļa Latvijas darba devēju rūpējas ne tikai par to, lai izpildītu minimālās normatīvo aktu prasības darba aizsardzības jomā, bet arī par to, lai darbinieki darba vidē justos labi un varētu strādāt maksimāli produktīvi.» ●

▲ **«DRAUDZĪGAI** darba videi būtu jābūt jau uzņēmuma DNS un domāšanas pamatā, un būtu apsveicama valsts atzinība uzņēmumiem, kas šajā jomā investē, kā arī antibalva tiem uzņēmumiem, kas to nedara,» uzskata *AbbVie* personāla vadītāja Baltijas valstīs Edīte Kalniņa.

FOTO - KRISTAPS KALNS, *DIENAS MEDIJI*

Drošība kā filozofija

Drošības pasākumi palīdz gan motivēt, gan pelnīt vairāk

Mārtiņš Apinis

VALSTS darba inspekcijas statistika liecina, ka pērn ievērojami palielinājies nelaimes gadījumu skaits darba vietās ar letālu iznākumu. Lai arī smago nelaimes gadījumu skaits 2016. gadā samazinājies, letālo nelaimes gadījumu skaits pieaudzis, proti, 2015. gadā darba vietās bojā gāja 26 darbinieki, savukārt 2016. gadā – 31. Kā galvenos problēmu avotus eksperti nosauc fizisko un emocionālo pārslodzi, neveselīgu uzturu, neuzmanīgu attieksmi pret savu veselību, kā arī garās darba stundas. Vienlaikus tiek norādīts, ka attiecībā uz situāciju Latvijas uzņēmumos vērojama polarizācija – ir daudz pozitīvu piemēru kvalitatīvas darba vides radīšanā, tomēr vienlaikus ir uzņēmumi, kuri cenšas apiet darba likumdošanā noteiktās prasības. Tādējādi uzņēmumi bieži vien dzīvo pēc principa «sākumā peļņa, bet pēc tam darbinieks». Tomēr ir skaidrs, ka līdz ar pieaugošo neaizpildīto darba vietu skaitu darba devējiem aizvien vairāk nāksies piestrādāt pie kvalitatīvas darba vides radīšanas, pretējā gadījumā būs jārēķinās ar grūtībām piesaistīt kvalificētus darbiniekus. Turklāt, ja nodarbinātie ir izglītoti darba aizsardzībā un uzņēmuma vadība radījusi viņiem labus apstākļus, darba efektivitāte ir augstāka, turklāt risks gūt traumas samazinās.

Uzņēmuma domāšanas veids

Jautāta, kādi faktori patlaban stimulē drošākas darba vides radīšanu Latvijā, farmācijas nozares kompānijas *AbbVie* personāla vadītāja Baltijas valstīs Edīte Kalniņa uzsver, ka drošas vides kultūras pamatā ir pārliecība, ka jebkuru negadījumu vides, veselības un drošības jomā ir iespējams novērst. «Tas ir uzņēmuma domāšanas veids, tā ir filozofija. Negadījumi tiek apskatīti kā neveiksmes un attīstības iespējas,» stāsta jomas eksperte. Viņa teic, ka jaunie darbinieki, kas pievienojas uzņēmumam *AbbVie*, iziet ievadmācības par darba drošības tēmām. Ikviens darbinieks, kas lieto automašīnu darba vajadzībām, iziet drošas un ekonomiskas braukšanas nodarbības sadarbībā ar Drošas braukšanas skolu. Reizi divos gados tās tiek atkārtotas. Vadītāji ir apmācīti veikt t. s. komentējošos braucienus (*commentary drive*) ar katru darbinieku – novērot braukšanas prasmes, sniegt tiešu atgriezenisko saiti par sniegumu un tā nostiprināt drošību kā vērtību.

Darbinieku redzējums

Drošas darba vides veidošanā svarīga ir atgriezeniskās saites veidošana uzņēmuma vadības un darbinieku starpā. Pēc E. Kalniņas domām, šī saite ir vērtība un palīdz identificēt attīstības jomas. Viņa stāsta, ka jau kopš pagājušā gada *AbbVie* darbiniekiem aptaujā iekļauti četri jautājumi, kas saistīti ar drošu darba vidi. Piemēram, atbildot uz aptaujas jautājumā ietverto apgalvojumu «vides, veselības un drošības jautājumi, par kuriem es esmu ziņojis vadībai, tiek risināti laicīgi», 92% darbinieku Baltijā devuši apstiprinošu atbildi. Savukārt apgalvojumam «mūsu uzņēmumā mēs ievērojam piesardzību, lai pasargātu darbiniekus» piekrīt 96% darbinieku. Tikmēr apgalvojumam «mans vadītājs ir skaidri pateicis, ka darbinieku drošība ir augsta prioritāte» apstiprinošu atbildi devuši 93% darbinieku, bet 89% aptaujāto piekrituši apgalvojumam «mans vadītājs ir skaidri norādījis, ka vides aizsardzība ir augsta prioritāte».

«Uzņēmumu vadītāji un līderi spēlē būtisku lomu kā lomu modeļi un paraugi. Esmu ievērojusi – ja vadītājs ikdienā kāpj pa kāpnēm, nelieto liftu, izvēlas veselīgus našķus un uzturu, praktizē jogu, tad arī viņa padotie darbinieki sāk sekot. Piemēram, mūsu uzņēmuma vadītājs ir aizrāvis virkni kolēģu pievērsties jogas praksei,» stāsta E. Kalniņa. Pēc viņas domām, ļoti būtiska nozīme kvalitatīvas darba vides radīšanā ir darbinieku iesaistīšanai dažādu drošības iniciatīvu izstrādē un ieviešanā. Drošāka darba vide rodas arī tad, ja dažādi preventīvie pasākumi tiek ieviesti visiem darbiniekiem neatkarīgi no vecuma, lai sniegtu ganrīgās un fiziskās veselības profilaksi jau karjeras sākumposmā. Veselīga darba vide ir uzņēmuma korporatīvās sociālās atbildības stratēģijas daļa, uzskata E. Kalniņa. Viņa piebilst, ka drošas darba vides veidošanā neapšaubāmi liela loma ir arī dažādiem profilaktiskajiem pasākumiem, kas vērsti uz to, lai uzlabotu darbinieku vispārējo veselību, labsajūtu un sniegumu gan darbā, gan dzīvē kopumā. ●

Jebkurai problēmai var rast risinājumu

Tieši izaicinājums mēdz **radīt motivāciju attīstībai**

Dace Helmane*

SASKAŅĀ ar *Kantar TNS* datiem 37% Latvijas uzņēmumu vadītāju kā galveno izaicinājumu min kvalificēta darbaspēka trūkumu. Arī nākotnes prognozes nav iepriecinošas.

Jebkurai problēmai ir risinājums. Viens no vienkāršākajiem soļiem būtu viesstrādnieku uzņemšana, kas tiek apspriesta politikas veidotāju vidū, bet vai tas ir vienīgais ceļš? Es teiktu nē un piekristu kādam Latvijas ekonomikas ekspertam, kurš norādījis, ka «darbaspēka trūkums var būt svētība, nevis posts». Iespējams, tieši šis izaicinājums var kalpot par motivāciju attīstībai, turklāt ne tikai uzņēmuma, bet arī sabiedrības un valsts.

▲ **UZŅĒMUMI, kas domā ilgtermiņā, spēs attīstīt valsti, uzsver Dace Helmane.**

FOTO - KRISTAPS KALNS, *DIENAS MEDIJI*

Ir uzņēmumi, kas jau darba sludinājumos iekļauj vispārīgu aprakstu, ka gaida pieteikumus no dažādām sabiedrības grupām

Šī ir iespēja radīt inovācijas – risinājumus, tehnoloģijas, kas palīdz samazināt nepieciešamos cilvēkresursus, ne tikai automatizējot procesus, bet arī efektivizējot tos un paaugstinot produktivitāti, tajā skaitā uzlabojot darbinieku labsajūtu. Tehnoloģijas paver jaunas biznesa iespējas, pieeju jauniem tirgiem un jaunu darba vietu radīšanai. Tomēr es vairāk uzmanības gribētu veltīt vienkāršiem soļiem, kas neprasa īpašus ieguldījumus, tomēr var palīdzēt paplašināt kandidātu loku un mazināt sociālo nevienlīdzību.

Ar ko sākt? Vispirms vajadzētu pārliecināties, ka uzņēmums sniedz iespēju un iedrošina pieteikties pēc iespējas lielāku cilvēku skaitu no dažādām sabiedrības grupām. Ir uzņēmumi, kas jau darba sludinājumos iekļauj vispārīgu aprakstu, ka gaida pieteikumus no dažādām sabiedrības grupām, piemēram, norādot, ka uzņēmuma telpas pielāgotas cilvēkiem ar kustību traucējumiem u. tml. Tā tiktu iedrošināti arī tie potenciālie darbinieki, kas iepriekš baidījušies pieteikties. Pēdējos pāris gados palielinājies to uzņēmumu skaits, kas izmanto novērtēšanu, attālinātās potenciālā darbinieka novērtēšanas metodes. Tā tiek sasniegti arī tie potenciālie darbinieki, kas (pašlaik) atrodas ārpus Latvijas vai ir radušies citi apstākļi, kas apgrūtina ierašanos uz darba interviju. Tomēr vislielākā uzmanība jāpievērš kandidātiem izvirzītajām prasībām. Runa ir par spēju veikt amata pienākumus, tāpēc svarīgi koncentrēties uz rezultātiem, kuri no darbinieka/-ces tiek sagaidīti.

Latvijā ir daudz labu darba devēju, tomēr ir sajūta, ka tikai neliela daļa patiešām domā ilgtermiņā un mācās pielāgoties pārmaiņām, atsakoties no stereotipiem, prognozējot nākotnes tendences, ieguldot nozares attīstībā un cilvēkos. Tieši šādi uzņēmumi spēs pastāvēt un attīstīt ne tikai savu biznesu, bet arī valsti.●

*Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūta vadītāja

ILGTSPĒJAS INDEKSS

Platīna grupa

- *Latvenergo* ➔
- *Ventspils nafta termināls* ➔
- *Cemex* ➔
- *Latvijas Mobilais telefons* ↑
- *RIMI Latvia* ➔
- SEB banka ↑
- *Cēsu alus* ↑

Zelta grupa

- *Ventspils reiss* ➔
- *Swedbank* ➔
- *Coca-Cola HBC Latvia* ➔
- Starptautiskā lidosta *Rīga* ➔
- *Balta* ➔
- *Sadales tīkls* ➔
- *Latvijas dzelzceļš* ➔
- *Latvijas kuģniecība* ➔
- Rīgas Tehniskā universitāte ➔
- *Latvijas loto* ➔
- *Rīgas siltums* ➔
- *Maxima Latvija* ↑
- GRIFS AG ➔
- *Putnu fabrika Ķekava* ➔
- ZAAO ➔
- *Liepājas Enerģija* ↑
- *Roche Latvija* ↑
- *Baltic International Bank* ↑
- *Daugavpils siltumtīkli* ↑

Sudraba grupa

- Liepājas RAS ➔
- *4finance* ➔
- *Compensa Vienna Insurance Group UADB* Latvijas filiāle ➔
- *Augstsprieguma tīkls* ➔
- Vidzemes slimnīca ↑
- *Melnā kafija* ➔
- *Exigen Services* ✪
- *AbbVie* ↑
- *Tele2* ➔
- *Siguldas būvmeistars* ➔
- *LDz Cargo* ➔
- *AE Partner* ↑
- *Trelleborg Wheel Systems Liepaja LSEZ* ✪
- *Latvijas Autoceļu uzturētājs* ➔
- Strenču psihoneiroloģiskā slimnīca ↑
- Latvijas Televīzija ↑
- *Inchcape Motors Latvia* ↑
- *Clean R* ✪
- *Bio-Venta* ✪
- *Danske Bank* ↑
- RISEBA ➔
- *Wunderkraut Latvia* ↑

Bronzas grupa

- *Atea Global Services* ➔
- *Ragn-Sells* ✪
- *FN Serviss* ➔
- LDz Ritošā sastāva serviss ✪
- ERGO ✪
- *Scania Latvia* ✪

↑ Audzis
↓ Krities
➔ Nav mainījies
✪ Jauns
◐ Atgriezies

Platīna grupā iekļauti uzņēmumi, kuru ilgtspējas indekss pārsniedz 90%. Zelta grupā indekss ir no 80 līdz 89,9%, sudraba grupā – no 60 līdz 79,9%, bronzas – no 40 līdz 59,9%. Indeksa dalībnieki, kuri iegūst zemāku vērtējumu par 40%, netiek publicēti

4 EUR
Ziedojums Bērnu slimnīcas fondam no katra noformētā laikraksta *Diena* 6 mēnešu abonementa

Dāvā saulainu *Dienu* sev un citiem!

Piedalies laikraksta *Diena* un Bērnu slimnīcas fonda labdarības akcijā – abonē jebkuru laikraksta *Diena* komplektu 6 mēnešiem un ziedo 4 EUR Bērnu slimnīcas fondam!

Dāvanā saņem arī īpašo labdarības akcijas T kreklu!

Kādu no 4 veidu akcijas krekliem iespējams saņemt laikraksta *Diena* redakcijā. Pēc abonementa noformēšanas izdevniecība sazināsies ar katru abonentu, lai precizētu izvēlētā T krekla veidu un izmēru.

Abonē laikrakstu *Diena* pa tālruni **67000624** vai **abone.diena.lv**, norādot akcijas paroli «Lasi un ziedo»!

BĒRNU SLIMNĪCAS FONDS Diena