

Prognozē  
dolāra vērtības  
palielināšanos

Būvnieki un  
valsts: katram sava  
talsnība

Medicīnas  
tūrisma iespējas  
Latvijā

Tabakas  
tirgus lideri –  
kontrabandisti

Biznesa ideju žurnāls

# Kapitāls

02 / 2010 (146)

*Hedhantere*  
Evita Lune:

Krīzes dēļ  
cilvēku  
uzvedība  
un pašvērtējums  
mainās uz labu

**Latvijas sievietes biznesā**

Cena Ls 3,50



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

### Evita Lune: krīze likusi cilvēkiem sevi vērtēt piezemētāk

Autors: Māris Zanders @ 31.01.2010



Foto: Ieva Salmane

**Pavisam nesenā pagātnē gan Latvijā, gan Rietumos ir apdzisusi liela daļa biznesa zvaigžņu, apliecinot, ka MBA grāds uzņēmējdarbības administrēšanā nav nekāda garantija pret kļūdām. Tomēr ikvienu no šīm kritušajām zvaigznēm savulaik ir atradis kāds no tā saukto *hedhanteru* kantoriem. Vai tiešām tāda krīze, kādai mūsdienu pasaulē esam gājuši cauri, nav likusi neko pārskatīt biznesā, kurš rūpējas par augstākā līmeņa vadītāju meklēšanu un ir saistīts ar milzīgu atbildību? Par to Kapitāla saruna ar Evitu Luni, lielas starptautiska augsta līmeņa vadītāju meklēšanas kompānijas Pedersen & Partners vadītāju Latvijā un kopš pagājušā gada – arī partneri tajā.**

Partnerība šajā uzņēmumā nozīmē līdzīpašumu holdinga uzņēmumā un visās 37 uzņēmuma filiālēs.

#### Kādi ir kritēriji vadošo speciālistu atlasei, uz kuriem balstās šāda līmeņa vadītāju meklēšana?

Atlase ir tad, kad ir no kā izvēlēties un mēs veicam izvēli. Savukārt meklēšana ir tad, kad ejam tirgū un meklējam, piemēram, kurām kompānijām ir visaugstākie profesionālie standarti un sasniegumi. Tas ir pirmais kritērijs, jo mēs neceram uz to, ka neapšaubāma zvaigzne būs atrodama vissliktākajā kompānijā – ar korumpētu pieeju un mums nepieņemamiem darbošanās standartiem. Daudz lielāka ir iespējamība, ka veiksmīgi vadītāji meklējami veiksmīgās kompānijās.

Pirms uzrunāt cilvēkus, mēs, protams, mēģinām par viņiem ievākt neformālas atsauksmes – nav grūti noskaidrot, kuri profesionāļi kurā jomā ir vadošie. Turpinot meklēšanas stadiju, izskatām veiksmes pierādījumus, sarunās izvērtējot līdzšinējos konkrētā cilvēka sasniegumus un paveikto. Pēc tam, kad esam visu to apzinājuši, saaicinām šos cilvēkus un tikai tad sākam atlasī, izvērtējot kandidātu loku.

Atšķirībā no klasiskas personālatlases, kura vairāk izvērtē personību, mēs ļoti lielā mērā vērtējam to, ko cilvēks ir paveicis. Personība vairāk raksturo potenciālu, kuru lielākā mērā izskata jauniešiem, domājot par to, ko viņi var paveikt nākotnē. Tā kā mēs strādājam ar augsta un vidēja līmeņa vadītājiem, mums nepieciešami pierādījumi tam, ko viņi jau ir paveikuši līdz šim. Ja konkrētā kandidāta pagātnē ir viena vai otra neveiksme un pat skandāls, mēs viņu tālāk vairs nevirzām un mūsu klientam tāds kandidāts droši vien nemaz arī neinteresē.

**Cilvēks varbūt ir pabijis visai labos amatos, un arī kompānijai, kurā viņš strādājis, nekas slikts nav noticis – tā nav bankrotējusi, taču, līdzko viņu pārceļ citā vidē, kurā viņam ir citi uzdevumi, viņš nez kāpēc salūst...**

Ir jāprot pārceļt – tas nav tik viegls uzdevums. Tā ir kļūda, ja ideālu kandidātu pēc Rietumu standartiem pārceļam kādā vietējā uzņēmumā, kurā līdz šim valdījis autokrātisks stils un kur viņam jādarbojas absolūti nesakārtotā vidē...

**Kāda ir Baltijas specifika? Man ir visai skeptisks viedoklis par to, kā cilvēki šeit sevi novērtē.**

Protams, būtiski atšķiras tas, ko vienā vai otrā tirgū uzskata par augsta līmeņa vadītāju – un cik tādu Latvijā vispār ir, ņemot vērā biznesa izmērus... Mūsu uzņēmumam ir aktīva darbošanās ne vien Centrāleiropā, bet arī Krievijā, kur bankas vadītājs vada

simtreiz lielāku biznesu nekā Latvijā. Vidēja līmeņa speciālists tur varbūt ir augstāk kvalificēts par kāda uzņēmuma prezidentu šeit, tādēļ šis fenomens mums, protams, jāņem vērā.

Krīzes dēļ cilvēku uzvedība, attieksme un pašvērtējums mainās uz labu. Līdz 2007. gadam mūsu kandidāti savās prasībās orientējās uz pārspilētu atalgojuma līmeni – un te nav runa par direktoriem vien, bet arī par 23–25 gadus veciem jauniešiem. Cilvēki noteikti sevi ir pārvērtējuši, tiem nācies nedaudz piezemēt savu pašvērtējumu un fokusēties uz praktiskāku darbu pēc tam, kad viņi tikuši iemesti atšķirīgos apstākļos.

Līdz šim vadītāji šeit parasti pēc iespējas vairāk uzdevumu centās deleģēt padotajiem un paši galvenokārt reprezentēja uzņēmumu. Vadītājam bija sekretāre un administrators, pašam nest kaut kur kādu vēstuli tika uzskatīts par ko necienīgu.

### **Labi, algu pārspēlējumus esam izslimojuši. Kas vēl Latvijā ir bijis īpatnējs, ņemot vērā biznesa specifiku, kurā visai bieži iejaucas politika?**

Politikas jaukšana ar biznesu nav tikai Latvijas fenomens. Mūsu pakalpojumus galvenokārt pērk starptautiskas kompānijas un pietiekami lieli Latvijas uzņēmumi, kuri savā darbā izmanto starptautiskas metodoloģijas un biznesa principus. Mums gandrīz nav pasūtījumu no vietējiem vai valsts kompānijām, kuras kaut kādā veidā ir saistītas ar politiku, tādēļ Latvijā ar to nekādā veidā neesam saskārušies.

Minēto iemeslu dēļ mūsu darbības vide ir kristāltīra. Lai atrastu profesionālu vadītāju Rietumu kompānijai ar augstiem ētikas standartiem, meklējumus veicam līdzīgā vidē.

Mana pieredze Krievijā, Kazahstānā un Ukrainā ir daudz smagāka, jo, pat starptautiskās kompānijās strādājot, tur jābūt sešu zvanu attālumā savienotam ar Kazahstānas prezidenta ģimeni, – citādi viņš neko nespēj pārdot, ja nav „iecelts saulītē”. Minētajās valstīs politiskā vara ir iespiēdusies pat starptautiskā biznesa vidē.

### **Vai tad Latvijā nav jābūt simbolisko „sešu zvanu attālumā”? Jūs varat atrast savam ārvalstu pasūtītājam vislabāko kandidatūru, taču tā var nebūt inkorporēta kandidatūra...**

Droši vien, ka ir tādi biznesa veidi, kur jābūt noteikta skaita „zvanu attālumā”, turklāt – ar spēju ietekmēt likumdošanu, taču ir arī tādi biznesa veidi, kur tas nav nepieciešams. Ir cilvēki, kuri saka, ka Krievijā uzņēmums bez politiska atbalsta var izkārpties tikai līdz zināmam līmenim. Droši vien arī Latvijā, ja uzņēmums grib strādāt ar valsts pasūtījumiem celtniecības nozarē, biznesa vadītājam ir jābūt „zvana attālumā” no augšas.

### **Atgriežoties pie atlases kritērijiem, kuri nosaka viena vai otra kandidāta atbilstību amatam. Man personiski būtu grūti uzticēt šādus pienākumus cilvēkiem, kuri atgādina gados jaunus mācītājus baznīcās...**

Jaunietis nespēs atlasīt augstākā vai vidējā līmeņa vadītājus. Jaunam talantīgam mācītājam nav pa spēkam izvērtēt to, vai cilvēks ir atbilstoša kalibra, jo viņš vienkārši neprot uzdot biznesa jautājumus un nespēj izvērtēt atbildi. Mēs savā kompānijā par konsultantiem, vecākajiem konsultantiem un partneriem atļaujam būt tikai tiem, kuri paši ir vismaz vidējā līmeņa vadītāji un nākuši no biznesa vides.

Tas pie mums ir diezgan stingrs uzstādījums, piemēram, Turcijā pie mums strādā bijušais vietējās Coca Cola pārstāvniecības finanšu direktors. Līdzīga mēroga darbinieks – Horvātijā u. tml. Mūsu biznesā nav tik liela uzsvara uz psiholoģiju, intuīciju un maksimālu konkrētā cilvēka galvas izpēti. Mēs vairāk koncentrējamies uz cilvēka padarīto, sasniegumiem, kurus tieši viņš ir panācis. Ja 23 gadus jaunam mācītājam liktu nointervēt četrdesmitgadīgu pieredzējušu buku, jaunietis nemaz nespētu novērtēt četrdesmitgadīgā sniegtās atbildes.

Kad pie mums atnāk kāds kandidāts no uzņēmuma, kurā netiek ievērotas ētikas normas, kurš tomēr cenšas izlikties par kristāltīru cilvēku, – intervētājam, pašam tēlojot neētisku cilvēku, ir jāprot no viņa izvilināt to, kā viņš patiesībā strādā. Tas nāk ar pieredzi un briedumu.

### **Ko jums devusi jūsu iepriekšējā pieredze, un ko esat iemācījusies, atnākot uz šejieni?**

Mana pieredze biznesā ir bijusi diezgan plaša. Shell strādāju ne tikai Baltijas, bet arī Centrālajā, Austrumeiropā un Eiropas Savienībā – nelielu laiku posmu nostrādāju Budapeštā un Briselē, ES struktūrās kompānijā Shell. Redzēju, kā tiek organizēts business milzīgā kompānijā, kā tiek pieņemti lēmumi un kādas zināšanas nepieciešamas amatiem atsevišķās struktūrās... Tā ir bijusi pieredzes skola, ko var tikai iztēloties, lasot grāmatas.

Tas man dod iespēju diskutēt ar dažādu nozaru klientiem. Ja klientam nepieciešams vadītājs uzņēmumu pirkšanā un pārdošanā, es vismaz zinu, ko nozīmē pirkt un pārdot uzņēmumu. Ja nepieciešams reģionālais finanšu direktors, tad apzinos, ko nozīmē būt par finanšu direktoru, kurš atbildīgs par biznesu 20 valstīs. Esmu to redzējusi no klienta puses lielā organizācijā.

Savukārt Rīgas Ekonomikas augstskolā (REA) es biju Executive MBA programmu direktore, kur strādāju ar profesoriem un kārtoju programmas prasības, kas cilvēkiem tajā jāapgūst, tāpēc zinu, kādi priekšmeti ir jāpārvalda perfektam EMBA vadītājam. Pie mums Latvijā cilvēks varbūt ir ļoti spēcīgs finansēs, taču kā vadītājs vai līderis viņš nav tik ļoti attīstījies. Citam ir spējas mārketingā, taču viņš neko nesaprot finansēs. Man ir skaidrs klasisks priekšstats par to, kas ideālā gadījumā būtu jāzina noteikta posteža kandidātam. Sarunās varu mēģināt testēt, kādas ir viņa zināšanas vienā vai otrā jomā. Nav runa par to, ka es to visu zinu, taču es vismaz zinu, ko pajautāt.

### **Kur jūs redzat problēmas biznesa izglītībā Latvijā, kādā virzienā tai vajadzētu attīstīties? Viss, kas šeit biznesā notiek, nav taču radies no zila gaisa!**

Vistrakākais, kas, manuprāt, var notikt – ja sākas augstākās izglītības līmeņa degradācija, vai tas ir bakalaurs vai maģistrs. Nav pārāk labi, ka jebkura viduvējība, sevišķi nepiepūloties, var kļūt par maģistru... Pie mums viena vai otra augstskola ar vieglu roku masveidā ražo šos diplomētos speciālistus, taču – kas notiktu, ja tādā pašā veidā dotu diplomus ārstiem? Ja studentiem neizvirza augstas prasības un viņi pēc tam var ieņemt noteiktus amatus, pateicoties samērā viegli iegūtiem diplomiem, sekas var būt diezgan nepatīkamas...

### **Vai šajā ziņā situācija biznesa izglītībā uzlabojas?**

Ne visai. Kad skatos mūsu vietējo kandidātu CV, vai tie būtu vidējā vai augstākā līmeņa vadītāji Latvijas uzņēmumos, ļoti daudziem vispār nav biznesa izglītības. Ja tie bijuši kaut kādi kursi, tad vienpusēji. Ja tā bijusi biznesa izglītība, bieži ir gadījumi, kad diploma pēc kaut kas ir formāli nokārtots, lai tikai būtu, ko ierakstīt CV un nepieciešamības gadījumā uzrādīt... Latvijā maz ir tādu vadītāju, kuri ir meklējuši starptautiskas iespējas vai arī tiešām parūpējušies, lai viņu izglītības kvalitāte būtu ļoti augstā līmenī.

Protams, jāņem vērā arī finansiālais aspekts. REA ir ne tikai augstas prasības, ko Latvijas dekāni šeit tur ļoti augstā līmenī, bet arī – lai piesaistītu spēcīgus profesorus, viņiem arī daudz jāmaksā. Valsts augstskolās, kur mācības tiek organizētas par valsts līdzekļiem un domātas masām, tur, protams, nebūs tās kvalitātes.

### **Jautājums par dzimumu līdztiesību, protams, ir mākslīgs, tomēr – vai pastāv kāda diskriminācija pret daiļo dzimumu?**

Ja skatāmies kopumā uz visu karjeras gaitu, kurā sievietēm ir bērni, kas jāiznēsā, jādzemdē un jābaro ar krūti, tad tur ir zināms dabisks kritums. Kopumā visas dzīves garumā, ja runa ir par vairāku bērnu māti, tad šāda sieviete nekad nevarēs nopelnīt tikpat daudz kā vīrietis. Prombūtne no ģimenes, mēģinājumi sabalansēt mājas un darbu... Kopumā šādā ziņā sievietes ir neizdevīgākās pozīcijās.

Taču domāju, ka situācija drīzāk ir pretēja izplatītajam mītam, ka sievietes nelabprāt ņem augstos amatus. Baltijā bieži tieši sievietēm dod priekšroku, sevišķi no Rietumu klientu puses. To nosaka tādas kvalitātes kā atbildības sajūta, sevišķi, ja ir runa par pozīcijām, kurās jābūt akurātam, jāorientējas detaļās, turklāt sievietes tiek uzskatītas par čaklākām un ambiciozākām. Tā tas ir no klientu viedokļa.

Man bijuši klienti no konkrētām nozarēm, kuri saka, ka vēlas tikai vīrieti, piemēram, klients no Skandināvijas, kurā viņš neko tādu neatļautos teikt, bet Baltijā – atļaujas, jo uzskata, ka šajā nozarē sievietei nav ko meklēt. (...)

*Pilnu interviju ar Evitu Luni lasiet Kapitāla februāra numurā.*

Kontakti: SIA "Izdevniecība IKK"  
Marijas iela 2, 5.stāvs, Rīga, LV-1050  
T. 67357585, F. 67357584,  
e-pasts: marketings@kapitals.lv  
abonēšanai: abon@kapitals.lv

Pārpublicējot materiālus, nepieciešama SIA "Izdevniecība IKK" rakstiska atļauja.  
Citējot, atsauce uz avotu obligāta.  
Par faktu materiālu ārštata autoru darbos izdevniecība atbildību neuzņemas.  
© Kapitāls 2010 © LETA 2010 © Nozare.lv 2010 © LETA video 2010