

FOTO - VITĀLIUS STĪPNIĒKS. DIENAS BIZNĒSS



Rotācija nav instruments cīņai ar korupciju, tās ietekme uz korupcijas samazināšanos nav prognozējama. Tiesa gan, kā viena no sadaļām tā varētu būt arī iekļauta kompleksā pretkorupcijas plānā,

Arta Biruma, personālvadības speciāliste ar pieredzi valsts un privātajā sektorā.

” VIEDOKLIS

Bagātināt pieredzi

Madara Juška, a/s Drogas personāla un komunikāciju direktore, valdes locekle

” Visbiežāk rotācija notiek praktisku iemeslu dēļ – veikala darbinieki pāriet no viena veikala uz citu, lai pieskaņotu darba laiku privātajai dzīvei, mainoties dzīves vietai vai, piemēram, lekciju grafikam. Arī veikala vadītājiem piedāvājam mainīt veikalu, reaģējot uz pārmaiņām privātajā dzīvē vai kāpjot pa karjeras kāpnēm. Vairāk nekā 90% mūsu veikala vadītāju uzņēmumā strādā ilgāk par pieciem gadiem, un puse strādā ilgāk par 10 gadiem, tad mums tās ir ilgtermiņa darbinieki un darba devēja attiecības, kurās iekšējā rotācija ir vērtīgs darba instruments. Rotācija notiek starp dažādām Latvijas pilsētām, kā arī ārpus Latvijas robežām – kolēģi periodiski strādā meitas uzņēmumā Lietuvā, vairāki kolēģi savu Drogas uzskāto karjeru turpina mūsu investorā A.S. Watson Group uzņēmumos Lielbritānijā, Čehijā, Krievijā, Ukrainā un Honkongā. Rotācijas ieguvēji ir abas puses, jo abām tā ir iespēja paskatīties uz savu darbu un darba vidi no malas un paplašināt savu redzes lauku. Lai rotācija būtu efektīva, svarīgi jaunos, dažreiz īslaicīgos pienākumus tiešām veikt un neuzvert kā ekskursiju.

Jāzina, kādi «vēži ir kultūrē»

DNB bankas valdes locekle, personāla vadītāja Dace Kauliņa

” DNB pieeja ir maksimāli atbalstīt darbinieku rotāciju uzņēmuma iekšienē. Gan darbinieku atlases, gan attīstības procesi veidoti, lai veicinātu dažādas pieredzes gūšanu. Bankas augstākās vadības komandā vairums vadītāju savas karjeras laikā ir rotējuši, uzkrājot pieredzi dažādās funkcijās. Izmantojam arī rotācijas iespējas starp valstīm. Tā kā strādājam servisa industrijā, mūsu darbiniekiem jāsaprot, kā sniegt klientiem pozitīvu pieredzi bankā. Tāpēc veicinām, lai visi darbinieki gūtu izpratni par darbu ar klientiem. Daudzi jaunie speciālisti darbu bankā uzsāk tieši klientu apkalpošanā un tad turpina karjeru dažādās jomās. Vēl rotācija tiek īstenota, atbalstot iekšējo kandidātu izvēli darbinieku atlasē un plānojot pēctecību nozīmīgajos amatos. Kopumā pagājušajā gadā bankā 37% no darbinieku atlases konkursiem tika izvēlēti iekšējie kandidāti. Vadītāju rotācijā galvenie mērķi ir svarīgs skats uz to, kā uzlabot un pilnveidot darba organizāciju struktūrvienībā, un jauna pieredze vadītājam. Darbinieku rotācijā galvenais uzvars tiek likts uz darbinieka attīstību un motivāciju. Uzņemoties jaunas struktūras vadību, svarīgi, lai vadītājam būtu nosprausti konkrēti mērķi un dots atbilstošs laika periods, lai tos īstenotu. Pārāk bieži mainot vadītājus, uzņēmums var iestrēgt nebeidzamā izpētes un analīzes procesā, tā arī nenonākot līdz ideju īstenošanai. Otrs nozīmīgs faktors, lai sasniegtu rezultātu – jāzina, kādi «vēži ir kultūrē». Ja organizācijā trūkst spēcīgu vadītāju, tad rotācija vien problēmu neatrisinās.

Svarīga ir darbinieka motivācija

Ingrīda Rone, Lattelecom personāla vadības direktore

” Darbinieku rotāciju var izmantot dažādiem mērķiem – darbinieka horizontālā izaugsme, jaunu, esošajam darbam nepieciešamu kompetenču paplašināšana, personībai un interesēm atbilstoša darba piemēlēšana u.c. Darbinieku rotācija kā pieredzes gūšanas un kompetenču paplašināšanas metode Lattelecom grupā tiek izmantota, bet ne bieži. Darbinieku rotācija ir bijusi gan īslaicīga (3-6 mēneši), gan pastāvīga. Lai metodi sekmīgi pielietotu, ļoti būtiska ir «rotājamo» darbinieku motivācija. Pieredze rāda, ka ieguvums ir tad, ja cilvēks ir patiesi ieinteresēts jauno prasmiņu un jomas apguvē. Pretējā gadījumā darbiniekam zūd motivācija, un darba devējs nesahņem gaidīto rezultātu. Plašāk izmantojam «ēnošanu», organizējot darbiniekiem iespēju vienu dienu vēlot kāda kolēģa ikdienas darba izpēti. Tas ļauj gan ieskatīties citās funkcijās darba saturā specifiskā, gan izprast kopējo procesu, kā ietekmējam viens otra darbu.



FOTO - LEĻA

Rotācija nav brīnumlīdzeklis pret korupciju

Efektīva metode, lai veicinātu produktivitāti un ilgtspēju; apdomīgi lietojama cīņā pret korupciju – tā rotāciju vērtē speciālisti

Lai mazinātu korupcijas riskus VID un uzlabotu sabiedrības uzticību dienestam, premjers Māris Kučinskis šonedēļ vienojies ar VID vadītāju Ināru Pētersoni, kā arī finanšu, tieslietu un iekšlietu ministriem, ka tiks veikta VID darbinieku rotācija, turklāt nevis dienesta, bet valsts pārvaldes ietvaros. Jau iepriekš finanšu ministre Dana Reizniece-Ozola paziņojusi, ka tiks veikta regulāra visu svarīgāko struktūrvienību vadītāju un viņu vietnieku rotācija. Arī policijas vadība pēc Galvenās kārtības policijas pārvaldes priekšnieka vietnieka Arvila Feierābenda skandāla rotāciju piesaukusi kā vienu no iespējamiem risinājumiem. Cik efektīvs tas ir? Ko no tā var sagaidīt – DB vaicāja speciālistiem un pētniekiem.

Var prognozēt

«Rotācija nav instruments cīņai ar korupciju, tās ietekme uz korupcijas samazināšanos nav prognozējama. Tiesa gan,

i INFORMĀCIJAI

Rotācijas mērķi*

- standartizēt esošos vadības procesus – tiek mazināts konkrētā vadītāja/darbinieka ietekmes faktors, jo cilvēki neveido sistēmu sev, bet pielāgojas uzņēmuma sistēmām;
- veicināt darbinieka darba dzīves ilgumu vienā uzņēmumā;
- veicināt iesaistīto darbinieku attīstību un motivāciju;
- veicināt uzņēmuma produktivitāti – rotējot var redzēt, cik labi strādā vadītāji, tas uzlabo struktūru savstarpējo sadarbību;
- viena no pieejām, lai mazinātu operacionālo risku, ko rada darbinieku negodprātīga rīcība.

AVOTS: PĒC DB APJAUJAMO SPECIĀLISTU TEIKTA

kā viena no sadaļām tā varētu būt arī iekļauta kompleksā pretkorupcijas plānā,» uzskata Arta Biruma, personālvadības speciāliste, Paula Stradiņa Klīniskās universitātes slimnīcas Personāla vadības daļas vadītāja. Latvijas Universitātes docente, psiholoģe Evija Strika, atsaucoties uz pētījumiem par to, pēc kādiem faktoriem var prognozēt policistu iesaistīti pretlikumīgās darbības, norāda, ka «personības iezīmes ir sliktas korupcijas riska «prognozētājs», t.i., pēc tām nevar iepriekš spriest, vai cilvēks ļausies kārdinājumam. Atsevišķi pētījumi parāda, ka uz lielāku risku norāda grūtības veidot saskarsmi un saprasties ar citiem, brieduma trūkums, delinkventas uzvedības vēsture, kā arī bezatbildība. Korumpētību nākotnē ļaujot prognozēt arī tas, ka tūlīt pēc stašanās

amatā policistam rodas kādas «nepatīkamas» darbā. Tomēr vislabāk, uzsver docente, korumpētību ļauj prognozēt vides faktori, piemēram, radusies izdevība, kas kombinējas ar policistu vērtību sistēmu, vai arī, piemēram, darba vidē tiek uzskatīts, ka «ņem kukuļus» ir pieņemami.

No psiholoģes teiktā izriet secinājums, ka videi ir liela nozīme korupcijā, un tas vedina domāt, ka rotācija ir piemērots instruments tās mazināšanai. «Tā palīdz gadījumos, kad iestādē vai organizācijā vairākums darbinieku ir godīgi, un tikai daži, iespējams, ir korumpētī darbinieki. Tādā gadījumā ar rotācijas palīdzību var neitralizēt «sliktos». Ja korupcijai ir sistēmisks raksturs un iesaistīta ir liela daļa darbinieku, tad rotācija nav pareizs «zāles»,» norāda Valts Kalniņš, sabied-

riskās politikas centra *Providus* pētnieks, kas specializējies korupcijas izpētes jomā. Papildu nosacījums, kas jāņem vērā, attiecas uz korupcijā iesaistīto vietu organizācijas struktūrā: ja korumpēts ir augsta līmeņa darbinieks, tad ir mazāka iespēja, ka rotācija palīdzēs, uzsver *Providus* pārstāvis. Valsts kanceleja atbildē uz DB jautājumiem par rotāciju izvērsti izklāsta tās teorētiskos plusus, kā arī likuma pantus, saskaņā ar kuriem rotācija civildienestā varētu notikt. Piemēram, Valsts civildienesta likuma 37. pants paredz pārceļšanu citā amatā valsts interesēs. Apziņoties rotācijas stiprās puses – paaugstināt ekspertu kompetenci un nezaudēt labākos ekspertus, ļaujot papildināt zināšanas citur, kā arī nodrošināt labu pārvaldību, pilnvērtīgi izmantot resorā pieejamos cilvēkresursus, – Valsts kanceleja ir sniegusi piedāvājumu šāda principa iedzīvināšanai valsts pārvaldē. Ir izstrādāts Valsts dienesta likumprojekts – tas ir apstiprināts Ministru kabinētā 2014. gada rudenī un iesniegts Saeimā 1.lasījumā 2014. gada decembra vidū, taču šobrīd likumam tālākas virzības nav, informē kanceleja.

Iekāpt otra korpēs

Kāda ir Latvijas uzņēmumu pieredze rotācijas jomā? «Banku jomā tā tiek ieteikta kā viena no pieejām, lai mazinātu operacionālo risku, ko rada darbinieku negodprātīga rīcība. VID kontekstā tieši šis esot izskanējis kā galvenais iemesls rotācijai. Tāpēc gan no risku pārvaldības, gan profesionālās izaugsmes aspektiem rotācija – ja to atbilstoši īsteno – noteikti var dot pozitīvu rezultātu,» saka Dace Kauliņa, DNB bankas valdes locekle, personāla vadītāja.

Tomēr kopumā uzņēmumos daudz biežāk rotācija tiek izmantota, lai veicinātu darbi-

Speckomisija mūžīgo problēmu vētīšanai

Korupcijas, lobēšanas un organizētās noziedzības lietu izmeklēšanai izveido speciālu parlamenta izmeklēšanas komisiju, par tās lietderību spriedīs pēc rezultātiem

Saeimas vairākums šai jaunajai parlamentārās izmeklēšanas komisijai darbības laiku noteica sešus mēnešus. Saeimā vislielākās debātes bija tieši par šo termiņu, kuru sākotnēji bija vēlme noteikt 30 mēnešus. Parlamentārā izmeklēšanas komisija tika izveidota pēc 34 deputātu pieprasījuma un tajā strādās viens deputāts no katras frakcijas. Vairāki DB aptaujātie uzņēmēji atzina, ka ir grūti vērtēt šādu lēmumu – ja izmeklēšanas komisija dod taustāmu rezultātu, tad tas ir atbalstāms pasākums, savukārt, ja tā ir tikai spalvu spodrināšanas un darbības imitācijas vieta, tad tādi nav jēgas.

Atšķirīga pozīcija

DB jau rakstīja, ka Saeimas deputāts Ringolds Balodis aicināja parlamenta kontroli pār

māla, bet parlaments izliekas to visu neredzam,» uzsvēra R. Balodis. Viņaprāt, ir jārunā par konkrētām problēmām. «Cietēju premjera Māra Kučinska teikto, ka faktiski organizētā noziedzība ir caur un cauri, un te vairs nevar runāt par atsevišķu gadījumu,» emocionāls bija R. Balodis. Savukārt Saeimas deputāts Mārtiņš Bondars, runājot par to, kāpēc šāda izmeklēšanas komisija nepieciešama, norādīja uz VID darbinieku skandālu, uz OECD pārtumiem naudas atmazgāšanas jautājuma dēļ, uz Eiroparlamenta pētījumu par to, ka Latvija ik gadu zaudē 5 miljardus eiro korupcijas dēļ. Savukārt Saeimas deputāts Jānis Upenieks, pauzot prieku par kolēģu aktivitāti, izteica cerību, ka šoreiz darbs būs tiešam pie konkrētām lietām, palīdzot VID

23.6

Tik procentu liels ir ēnu ekonomikas apmērs Latvijā 2015. gadā.

AVOTS: ĒNU EKONOMIKAS APKAROŠANAS PASĀKUMU PLĀNS 2015.-2020. G.

ēnu ekonomikas un kontrabandas apkarošanas pasākumiem un atbildīgo iestāžu darbības kontroli uzticēt Saeimas apakškomisijai, tomēr šis priekšlikums neguva atsaucību. Savukārt tagad ir izveidota parlamentārā izmeklēšanas komisija. «Negribu izlikties, ka neredzu, kas notiek Latvijā, bet parlamenta atbildīgā Aizsardzības, iekšlietu un korupcijas novēršanas komisija, kuras pienākums ir pārraudzīt procesus Valsts policijā, Drošības policijā, Valsts robežsardzē, prokuratūrā, KNAB, VID Finanšu policijas pārvaldē, Muitas kriminālpārvaldē, mierīgi turpina darboties ar valdības izstrādātu likumprojektu aprūpēšanu, kaut arī parlamentam jānodarbojas ne tikai ar likumdošanas darbu, bet arī ar parlamentāro kontroli, un situācija, kas šobrīd ir, nav nor-

vai kādai citai iestādei risināt samilzušos jautājumus, nevis vienkārši beigās secinot, ka konkrēti cilvēki ir vainīgi pie visām lietām, kas notiek valstī, jo diemžēl iepriekšējā parlamentārā izmeklēšanas komisija par Zolitūdes jautājumiem izmantoja 54 cilvēku traģēdiju sava PR celšanai, bet rezultāts diemžēl īsti nav nekāds.

Lai nav ķeksītis

«Svarīgākais, lai tas nebūtu kārtējais ķeksītis nozīmīgajā jomā, kurā «visi cīnās», bet neviens nespēj saprast, kāpēc rezultāti nav tādi, kā gribētos,» parlamentārās izmeklēšanas komisijas izveidi komentēja Latvijas Nodokļu konsultantu asociācijas valdes loceklis un nodokļu eksperts Ainis Dābols. Līdzīgi jauninājumu vērtēja arī citi aptaujātie.

Māris Ķirsons

Daudzdzīvokļu mājas birst cauri banku sietam

Viens no iemesliem, kādēļ ēkas netiek siltinātas pat tad, ja iedzīvotāji ir gatavi to darīt, ir kredītiestāžu kavēšanās ar līdzfinansējuma piešķiršanu.



FOTO - VITĀLIUS STIPNEKS, DIENAS BIŅES

Konsultācijas par daudzdzīvokļu ēku siltināšanas programmu sāksies 18. aprīlī; pastāv riski nesaņemt finansējumu no komercbankām

Valdības apstiprināto jauno daudzdzīvokļu ēku energoefektivitātes programmu, kuras kopējais apjoms šajā ES fondu plānošanas periodā ir 166 milj. eiro, par kuriem, pēc Ekonomikas ministrijas prognozēm, tiks nosiltinātas ap 1800 ēku visā Latvijā, īsteno AS *Attīstības finanšu institūcija Altum* sadarbībā ar komercbankām. Lai tās varētu iesaistīties, jānoslēdz sadarbības līgums ar *Altum* par gatavību izsniegt finansējumu energoefektivitātes pasākumu īstenošanai šīs programmas ietvaros. Vēlēšanos slēgt šādu līgumu ir izrādījuši virkne lielāko komercbanku, norāda *Altum* Energoefektivitātes programmu departamenta vadītāja vietniece Dina Kaupere. Tai pašā laikā iepriekšējā pieredze rāda, ka ne visos gadījumos kredītiestāžu finansējums ir viegli pieejams. Tā piešķiršana iet cauri vērtēšanas sietam un ne vienmēr vainagojas panākumiem. Tā *SIA Liepājas namu apsaimniekotājs* projektu vadītājs Toms Cīrulis informē, ka pagājušajā ES fondu plānošanas periodā uzņēmums palīdzēja 22 daudzdzīvokļu māju siltināšanā par 6,5 milj. eiro, bet skaits varēja būt vēl lielāks. Vairāki projekti, kurus iedzīvotāji bija gatavi realizēt, palika neīstenoti kredītiestāžu vilcināšanās vai atteikuma dēļ. *SIA Rīgas namu pārvaldnieks* Uzņēmējdarbības veicināšanas nodaļas vadītāja vietniece Evija Melbārde norāda, ka kredītiestādes atteicās piešķirt aizdevumu trīs projektu īstenošanai.

Rīgā interese zema

DB aptaujātās bankas nesauc finansējumam atteikto projektu skaitu, taču infor-

mē par iemesliem. *Swedbank* Valsts un pašvaldību klientu apkalpošanas nodaļas vadītāja Ilze Kukute apstiprina, ka banka var atteikt piešķirt aizdevumu, ja mājai ir uzkrāti lieli komunālo maksājumu parādi. Ievērojamo parādnieku īpatsvaru jeb nepietiekamu maksājumu disciplīnu ēkas īpašnieku vidū par šķērslī finansējumam min arī *SEB* bankas valdes loceklis Arnis Škapars un *DNB bankas* Uzņēmumu risinājumu vadītāja Marine Krasovska. Vēl risks nesaņemt finansējumu ir projektu iespējamais sadārdzinājums, strīdi starp dzīvokļu īpašniekiem par gaidāmiem renovācijas darbiem un to nepieciešamību, vājas būvniecības kompānijas izvēle, nepietiekams ēkas īpašnieku skaita atbalsts mājas siltināšanai. Daļa no projektiem, kas kādu iemeslu dēļ tikuši atteikti, pēc nepilnību novēršanas var tikt izskatīti atkārtoti un atbalstīti. «Viens no lielākajiem izaicinājumiem ir panākt mājas iedzīvotāju vienošanos par projekta īstenošanu. Jārēķinās, ka banka vēlēšies redzēt, ka projekta īstenošanu atbalsta lielākā daļa ēkas īpašnieku (līdz 75%). Tāpat kredītiestādei jāpārlicinās, ka siltināšanas darbi tiks veikti kvalitatīvi un tos izpildīs pieredzējuši un spēcīga būvkompanija,» uzsvēra A. Škapars. *SEB* banka ir viens no tirgus līderiem daudzdzīvokļu ēku siltināšanas finansēšanas jomā ar teju 400 daudzdzīvokļu projektiem pagājušajā ES plānošanas periodā visā Latvijā, kopumā šim mērķim izsniedzot aptuveni 60 milj. eiro. «Šajā plānošanas periodā vēlamies paveikt vismaz tikpat daudz, taču galvenais pārbaudījums ir laika grafiks, jo programmas uzsākšana ir kavējusies gandrīz par diviem gadiem. Jau šobrīd redzam, ka par ēku siltināšanas projektiem ir interese Rēzeknē, Liepājas apkārtnē, Valmierā un citās pilsētās. Rīgā gan vēl joprojām tā ir zema,» saka A. Škapars. *Swedbank* ir finansējusi 210 projektus par kopsummu 40,7 milj. eiro. *DNB banka* ir piedalījies ap 150 projektu īstenošanā. Visas trīs

kredītiestādes apliecina gatavību piešķirt finansējumu arī jaunajā ES fondu plānošanas perioda programmā, ja vien dzīvojamās mājas kopējā maksātspēja ir ilgtspējīga un saimnieciska.

Komercbanku un *Altum* līgumu slēgšana notiks pēc tam, kad *Altum* un Centrālā finanšu un līgumu aģentūra (CFLA) noslēgs savstarpējo vienošanos un CFLA sniegs oficiālu pilnvarojumu *Altum* īstenot šo mājojumu energoefektivitātes programmu. Tas varētu notikt 2016. gada jūnijā beigās, prognozē D. Kaupere.

Altum sola palīdzēt

Jaunajā programā gadījumos, kad *Altum* apstiprinās grantu, bet komercbanka atteiks aizdevumu, klientam būs iespējams pieteikties tā saņemšanai *Altum*. Finanšu institūcija varēs piešķirt un nodrošināt garantiju izsniegšanu dzīvokļu īpašniekiem bankas finansējuma piesaistīšanai mājas energoefektivitātes paaugstināšanai. *Altum* garantijas piešķirs, ja dzīvokļu īpašnieku izvēlēta banka būs apliecinājusī, ka tās izsniegtās aizdevuma atmaksas termiņš nav īsāks par 10 gadiem un uz vismaz tikpat ilgu laiku ir fiksēta finansējuma procentu likme vai finansējuma procentu likmes nemainīgā daļa, ja finansējuma procentu likme sastāv no nemainīgās un mainīgās (Libor, Euribor vai citas) daļas. Pieteikumu pieņemšana aizdevuma, granta un garantijas saņemšanai sāksies jūlijā, kad būs noslēgtas sadarbības līgums ar vismaz vienu komercbanku. Līdz pieteikumu pieņemšanas uzsākšanai visi var izmantot bezmaksas konsultācijas finanšu institūcijā *Altum* par programmas nosacījumiem un nepieciešamajiem dokumentiem. «Tas ir būtisks posms, lai pieteikumu pieņemšanas brīdī klienti jau būtu paveikuši nozīmīgu darbu, piemēram, atbilstības novērtēšanu valsts atbalsta (*de-minimise*) saņemšanai, ēkas energoaudita sagatavošanu, dzīvokļu īpašnieku kopsapulces organizēšanu un pilnvarotā pārstāvja izvēli,» piebilst D. Kaupere.

Daiga Laukšteina

Valsts kanceleja jau pirms pusotra gada piedāvāja rotācijas principu ieviest valsts pārvaldē, valsts dienesta likumprojekts gan palicis bez virzības Saeimā.

nieku un līdz ar to organizācijas izaugsmi, efektivitāti un produktivitāti, nevis lai mazinātu noziedzības riskus.

A. Biruma stāsta, ka darbinieku rotācija ir diezgan izplatīta metode starptautiskajos uzņēmumos. Tai parasti esot horizontāls raksturs – tā ir viena līmeņa darbinieku amatu vai filiāles vai valsts maiņa, visbiežāk tiek rotēti vienā sfērā strādājošie, piemēram, pārdošanā, finansēs utt. «Metode ir efektīva, ja ir sakārtoti un standartizēti procesi un rotējošie darbinieki tiek atbalstīti mācību un attīstības ziņā. Ļoti efektīvi metode darbojas, ja augstākā līmeņa vadītāji rotē savās atbildības sfērās, jo procesus var labi sakārtot tad, ja esi bijis dažādās pusēs un saproti katras struktūrvienības domāšanu un motivāciju,» norāda A. Biruma. Viņa uzskata, ka rotācija ir nepieciešama amatos, kur vadītāji strādā ilgstoši – vairākus nekā piecus gadus. Tas dos pozitīvu ietekmi vadības sistēmai kopumā – jauns vadītājs nāks un ar jaunu skatījumu izvērtēs, kuri procesi darbojas, kuri ne – tie ir iespējami uzlabojumi. Rotācija sevi neattaisno, ja ar rotācijas palīdzību gribam atrisināt citus jautājumus – zema darba izpilde, nekompetents vadītājs vai darbinieks, rotējošam darbiniekam trūkst motivācijas utt. Arī tad ne, ja uzņēmums un darbinieki, un vadība nav tam gatavi, ja uzņēmumā nav kārtības, kā tiek atbalstīti rotējošie darbinieki.

Domājot par rotāciju kā par vienu no līdzekļiem, lai uzturētu veselību sistēmā, V. Kalniņš norāda, ka šī pieeja rada arī papildu izmaksas un neērtības – cilvēkiem jāapgūst zināšanas, prasmes, kas nepieciešamas jaunajā amatā. «Tas nav lēti un vienkārši,» saka pētnieks. Viņa ieteikums ir gluži kā no medicīnas: izmantot rotāciju izsvērti un ar apdomu.

Signe Knipše, speciāli DB