

# Aktuālās tendences darba vidē – kā darba devējam pielāgoties mainīgajiem apstākļiem? 2/44/24



Direktore nodokļu konsultāciju nodaļā,  
personāla un organizāciju pārveides  
pakalpojumu vadītāja Baltijā, PwC Latvija

Irēna Arbidāne



Konsultants nodokļu konsultāciju nodaļā,  
PwC Latvija  
Aleksandrs Afanasjevs



Vecākā konsultante nodokļu konsultāciju  
nodaļā, PwC Latvija  
Madara Hmeļevska

Augošās darba tirgus prasības gan vietējā, gan starptautiskā līmenī liek darba devējiem skaidri apzināt personāla politikas uzlabojumus, kas piesaistīs un noturēs šodienas darbaspēku. Taču talantu piesaistes stratēģijas, mākslīgā intelekta satura veidošanas rīku ieviešana, darbinieku vajadzību izprašana un apmierināšana – tā ir tikai aisberga virsotne.

Līdz ar lielākiem izaicinājumiem samazināt darbaspēka mainību un veidot iekļaujošu un uz izaugsmi orientētu darba vidi, uzņēmumiem jāvelta arvien vairāk pūļu, lai apzinātu esošās tirgus tendences un veidotu savu piedāvājumu. Šajā rakstā iepazīstināsim lasītājus ar atziņām no PwC ASV veiktā pētījuma “Workforce Radar”, kas aptver uzņēmumus no visa PwC sadarbības tīkla, un ar 2024. gada aprīļa aptaujas “Hopes and Fears 2024” rezultātiem, kurā piedalījās vairāk nekā 20 tūkstoši darbinieku, uzņēmumu vadītāju un personāla nodaļas vadītāju.

## Talantu magnēts un talantu fabrika

Pētījumā norādīts, ka patlaban darba devējiem ir svarīgi ne tikai konkurēt par pieredzējušiem speciālistiem, piedāvājot lielāku atalgojumu un labākus darba apstākļus, bet arī aktīvi iesaistīties pašu talantu attīstīšanā. Uzņēmumam jāklūst par talantu fabriku jeb kalvi, kas pieņem darbā cilvēkus ar dažādu izcelsmi un pieredzi un izveido sev nepieciešamos speciālistus.

Šis princips attiecas ne tikai uz jauniešiem (Latvijā aptuveni 27 tūkstoši jauniešu vecumā no 15 līdz 29 gadiem pašlaik nemācās un nestrādā), bet arī citām darbaspējīgo iedzīvotāju grupām, kam ir lielāks risks saskarties ar bezdarbu, piemēram, pirmspensijas vecuma iedzīvotājiem. Uz to norāda arī Centrālās statistikas pārvaldes dati – 2023. gadā ap 85 tūkstoši iedzīvotāju vecumā no 55 līdz 64 gadiem nebija nodarbināti. Latvijas darba tirgus kontekstā tas ir īpaši svarīgi, ņemot vērā sabiedrības novecošanos, kas tuvākajos gados palielinās pirmspensijas un pensijas vecuma darbinieku īpatsvaru. Tāpēc jau šodien jāveido organizācijas kultūra, kas veicina dažādību un iekļaušanu, nodrošinot, ka, piemēram, gados vecāks darbinieks, uzsākot karjeru jaunā jomā, var justies komfortabli, strādājot gados jaunāka vadītāja pakļautībā.

Pētījumā norādīts – lai gan uzņēmumu vadītāji un personālvadības speciālisti uzskata savu organizāciju gan par talantu magnētu, gan talantu fabriku, darbinieku vidū domas dalās. Vairāk nekā 30% darbinieku tam nepiekrīt, turklāt vērojamas krietnas dzimumu un paaudžu atšķirības. Tikai 54% sieviešu uzskata savu darbavietu par talantu magnētu un 52% – par talantu fabriku, kamēr vīrieši šos apgalvojumus apstiprina par 20 procentpunktiem biežāk. Vecuma grupā līdz 27 gadiem 67% darbinieku piekrīt, ka organizācija ir talantu fabrika, kamēr vecāko darbinieku (60+) vidū šādu viedokli paūž tikai 41%.

Šādos apstākļos, kad uzņēmumam jā rūpējas par topošajiem speciālistiem, ir svarīgi nodrošināt, ka darbinieki neatkarīgi no dzimuma un paaudzes izvēlas palikt un veidot karjeru šajā uzņēmumā. Tāpat ir būtiski īstenot iekšējās komunikācijas kampaņas, kas veidotu vienotu izpratni par uzņēmuma attīstības mērķiem un darbinieku personīgās izaugsmes iespējām.

Lai mazinātu uztveres atšķirības un aizspriedumu ietekmi uz karjeras izaugsmi, ieteicams veikt dažādības un komunikācijas auditu, lai pilnvērtīgi iesaistītu visas darbinieku grupas. Šajā procesā var noderēt dažādības un iekļaušanas speciālistu atbalsts, ko var piedāvāt PwC Latvija *Diversity & Inclusion* pakalpojumi.

## Apmācību iespējas

Atbilstoši aptaujām darbiniekiem būtiska ir iespēja attīstīt prasmes un iegūt jaunu pieredzi savā darbavietā. PwC aptaujas "Hopes and Fears 2024" rezultāti liecina, ka gandrīz puse (46%) aptaujāto darbinieku daļēji vai pilnīgi piekrīt apgalvojumam, ka darba devējs nodrošina viņiem pietiekamas iespējas apgūt jaunas prasmes, kas noderēs karjerā.

Īpaša interese ir par mākslīgā intelekta (MI) ietekmi uz prasmju attīstību – 76% visu MI lietotāju uzskata, ka tas darbā radīs iespējas apgūt jaunas prasmes. Tomēr darba devējiem būs jāveic būtiski ieguldījumi, lai nodrošinātu apmācības un piekļuvi jaunajām tehnoloģijām. No darbiniekiem, kuri pēdējo 12 mēnešu laikā savā darbā nav izmantojuši ģeneratīvo MI, trešdaļa uzskata, ka viņiem nav iespēju izmantot šo tehnoloģiju ikdienā, 24% ziņo, ka darbavietā nav pieejami šādi rīki, 23% atzīst, ka neprot tos izmantot.

Pētījums arī parāda, ka pēdējo gadu laikā uzņēmumi, cenšoties noturēt darbiniekus, biežāk pieņem jaunus darbiniekus un paātrina paaugstināšanas procesus. Taču vienlaikus uzņēmumi samazina investīcijas darbinieku apmācībā un attīstībā. Tā rezultātā darbinieki, kuri pieraduši pie straujām izmaiņām, tagad ir mazāk optimistiski par savām karjeras izaugsmes iespējām, jo paaugstinājumi un jaunu darbinieku pieņemšana atgriežas pie normālā tempa.

Neapšaubāmi – lai darbinieki turpinātu justies novērtēti un redzētu izaugsmes perspektīvas, nepieciešams piedāvāt iespējas viņu attīstībai. Tas var ietvert apmācību programmas, mentoru (*coach/buddy*) sistēmas, atbilstoši specializācijai nodrošinātas apmācības un sertifikācijas. Ir svarīgi arī noteikt prasmju attīstības struktūru, lai saprastu, kādas prasmes organizācijā jau pastāv, un izvairītos no pārmērīgām investīcijām nelietderīgās vai vienvērtīgās programmās.

Turklāt būtiski ņemt vērā, ka sievietes bieži vien nejūtas pietiekami atbalstītas un iesaistītas uzņēmuma piedāvātajās attīstības programmās. Piemēram, tikai 52% sieviešu uzskata, ka uzņēmums piedāvā iespējas attīstīties, salīdzinot ar 73% vīriešu. Tāpēc ir svarīgi uzklaut dažādu darbinieku grupu viedokļus un saprast, kā viņi redz savu attīstību uzņēmumā, lai veidotu efektīvāku pieeju un nodrošinātu visiem darbiniekiem līdzvērtīgas izaugsmes iespējas.

## Taisnīgs atalgojums un labumi

Uz kopējā fona tomēr nevar ignorēt nepieciešamību piedāvāt taisnīgu un konkurētspējīgu atlīdzību, kas ir viens no galvenajiem aspektiem, ko darbinieks sagaida no darba devēja par savu sniegumu. 20% aptaujāto darbinieku norāda, ka viņu pašreizējie ienākumi ir mazāki par viņu vajadzību līmeni, tātad tie nespēj apmierināt savas pamatvajadzības (piemēram, ir grūtības apmaksāt mājokli un transportu).

Vienlaikus atlīdzības iespējas sniedzas tālāk par pamatalgu, jo jāapsver arī citas novērtēšanas iespējas –

personāla opcijas, papildu atvaļinājumi, studiju aizdevumu segšana, pensiju uzkrājumu programmas, finanšu pratības kursi, mājas biroja iekārtošanas kompensācijas, aizdevumi u.c.

Ja organizācija vēlas noturēt darbiniekus, īpaši tos, kuri agrīnajā karjeras posmā izrāda lielu potenciālu, un tos ar ievērojamu pieredzi, kuri spēj palīdzēt uzņēmumam sasniegt jaunus līmeņus, tad piedāvātie labumu grozi var kļūt par noteicošu atšķirības faktoru.

Pētījuma dati rāda, ka 96% uzņēmumu vadītāju un 97% personāla nodaļas vadītāju uzskata, ka viņu organizācijas labumu grozs atšķiras no konkurentu piedāvājumiem. Tomēr 25% darbinieku tam nepiekrīt, kas norāda, ka uzņēmumi, iespējams, pārspilē savu labumu grozu ietekmi uz darbinieku piesaisti un noturēšanu.

Tāpēc darba devējam ir būtiski ieklausīties darbinieku viedokļos un izvērtēt, vai piedāvātie risinājumi patiešām atbilst darbinieku vajadzībām, nevis tikai atbilst uzņēmuma uzskatiem par vēlamo piedāvājumu. Pastāv dažādas statistikas metodes un rīki, kas apstrādā un vizualizē no darbinieku aptaujām iegūto informāciju, apkopojot rezultātus atskaitē, kas sniedz ieskatu darbinieku apmierinātībā ar personāla vadības politiku, esošo labumu grozu un informētību par darba devēja piedāvātajiem labumiem. To plašāka izmantošana var noderēt gan darba devējiem, gan darbiniekiem. Balstoties uz aptauju rezultātiem, darbiniekiem var arī sniegt iespējas individualizēt sev pieejamos labumus un tādā veidā gūt maksimālu labumu no darba devēja piedāvātajām iespējām.

## Darba laika noteikšana un darba vietu dažādība

Covid-19 pandēmija ir izraisījusi strauju darba organizācijas modeļu maiņu, liekot uzsvērt darba laika un vietas izvēles nozīmi. Statistika liecina, ka tikai 67% darbinieku uzskata, ka viņu darba grafiks ir pietiekami elastīgs, lai apmierinātu personiskās vajadzības. Šis rādītājs ir īpaši zems darbiniekiem, kuri nespēj strādāt attālināti: tikai 48% norāda, ka viņu darba grafiki ir pietiekami elastīgi.

Elastība ir būtiska ne tikai darbinieku apmierinātības veicināšanai, bet arī uzņēmuma kopējās produktivitātes uzlabošanai. Darbinieki, kam ir iespēja pielāgot savu darba laiku, bieži ir motivētāki un apmierinātāki, kas pozitīvi ietekmē viņu darba rezultātus. Turklāt elastīgs darba režīms var palīdzēt piesaistīt plašāku talantu loku, tostarp cilvēkus ar invaliditāti, kuri varētu neizvēlēties darbu, ja tas neatbilst viņu īpašajām vajadzībām.

Šobrīd darbavieta vairs neaprobežojas tikai ar fizisko vidi, bet ietver arī darba kultūru. Neatkarīgi no tā, vai uzņēmums vēlas piesaistīt jaunus talantus vai attīstīt esošos, ir būtiski veikt ieguldījumus un uzlabojumus darba telpās, kas veicina gan sadarbību, gan individuālu darbu. Lai nodrošinātu pievilcīgu darba vidi visiem darbiniekiem, ir svarīgi piedāvāt telpas un resursus, kas atbalsta dažādus darba stilus, neatkarīgi no tā, vai darbinieki dod priekšroku individuālam vai kolektīvam darbam vai abu apvienojumam.