

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 gribīgi strādāt kopumā ir cilvēki Latvijā?

Darbspēks 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 absolvējušie 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 izglītotāks, 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 ne sākt 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 raudas 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 aizbidīts malā. Neskatoties uz to, ka



▲ **«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,» uzsvēr Jānis Gredzens.

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

darba devēji zēlojas 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 konsul-

tantiem. 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 «krit», 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 vecāku cilvēkus, bet šeit ir izaicinājums, cik ļoti šie cilvēki ir gatavi pieņemt jaunus lietās, piemēram, mobilās aplikācijas, datorprasmes. Likumi mums mainās zibenīgi, tāpēc svarīga ir arī spēja ātri mācīties un saprast. Bieži vien vadītājiem jāiegulda daudz savu biznesu, strādā par konsul-

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 sākumā neliela. Līdz ar to vadības līmenī šie cilvēki diezgan bieži rotē starp uzņēmumiem, agrāk 5–10 gadi skaitījās vērā nemams stāžs vienā uzņēmumā, šobrīd šis skaits 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 pārņēmt. Ir liela cilvēku starpā notiktu komunikācija. Pati no sevis tā nenotiks, dažādu vecumu cilvēkiem ir dažādas intereses. Ar cilvēka paša motivāciju strādāt šo darbu nepietiks.

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 starp uzņēmumiem, agrāk 5–10 gadi skaitījās vērā nemams stāžs vienā uzņēmumā, šobrīd šis skaits ir sarucis līdz 2–5 gadiem. Šie cilvēki ir pieprasīti darba tirgū, un vienlaikus izaicinājums ir to lojalitāte. Lojalitāte

tējie. Piemēram, pirms daudziem 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 nevienas pārmaiņas mentā pamet esošo darba vietu, lai arī paša darbinieka pienākums 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 starp uzņēmumiem, agrāk 5–10 gadi skaitījās vērā nemams stāžs vienā uzņēmumā, šobrīd šis skaits ir sarucis līdz 2–5 gadiem. Šie cilvēki ir pieprasīti darba tirgū, un vienlaikus izaicinājums ir to lojalitāte. Lojalitāte

FOTO - AIVARS LIEPIŅIS, DIENAS MEDIJS

«ieslēdzas», palielinoties cilvēka gadu skaitam.

«ieslēdzas», palielinoties cilvēka gadu skaitam.

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 radniekiem ir priekšroka, piesakoties vasaras darbam lidostā. Studējošiem darbiniekiem iespējams pieteikties augstskolas mācību maksas segšanai, kā arī iespējams vienoties par mācību iestādes apmeklējumu darba laikā.

mājām.

Vai organizācijas ir gatavas sniegt šādu individuālu motivāciju?

Latvijā iet grūti. Ir atsevišķi uzņēmumi, piemēram, *Lattellecom*, kuros izveidoti «labumu grozi», tas ir, darbinieks neatkarīgi no tā, vai vadītājs vai speciālists, var izvēlēties vai nu brīvas dienas, vai braucieni 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 darbiniekam, jaunajam ģimeņam 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

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 kompentu 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.

Kas šobrīd darbiniekus motivē vairāk nekā nauda?

Tas vien vairs isti nav motivators, – vadība lem, ja alga tiek maksāta stabilī un noteiktā datumā, kaut Latvijā joprojām atsevišķos uzņēmumos tas ir svarīgs jautājums. Šobrīd tendence ir tāda, ka tiek meklēti individuāls motivators katram darbiniekam, jaunajam ģimeņam 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

pasu 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 iekšējās 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 atņemt noteiktu naudas summu, tas noteic izdošanos. Protams, vadītājiem šī vairs nav izklaide, bet darbs. Vadītājam jābūt iniciatoram, tā var būt personāla vai komunikācijas daļa, bet vadītājam pasākumi ir jāatbalsta un tajos jāiesaistās. Līdz ar to vadītājs nokāpj no sava pje-

destāla 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 vērstas uz iekšējo tirgu vai eksportu. Ja uzņēmums neeksportē, ir vērstas uz iekšējo tirgu, tad nereti turpinās optimizēšanas procesi, krīze nav beigusies – tiek pārzīmēti procesi, samazināts darbinieku skaits. Kopumā skatoties, nemonetārajai motivācijai joprojām netiek pievērsta pienācīga uzmanība, dažādi iekšēji pasākumi, kuros nebūtu grūtību noorganizēt, netiek veikti. Tas atkal strādājot, lielākoties nav laika mācīties. Tas apliecina, ka Latvijā vēl joprojām ir svarīga drošība 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 darbiniekam, jaunajam ģimeņam 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

Ja uzņēmums eksportē produkciju uz ārvalstīm, tā ir cita lieta, tiek veidotas materiālās atbalsta shēmas, tomēr, vērtējot budžetu lielumus, sajūtu līmeni teiktu, ka tie pieaug minimāli, drīzāk tiek pārskaitīts, kas ir bonusu pakā un ko ar to darīt. Attīstībai – mācībām, pasākumiem – vēlti 3% no algu budžeta, 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. ●