> Augsta līmeņa personāla vadītājam vienlaicīgi ir jābūt spējīgam būt arī par biznesa padomnieku. Pēdējā laikā pēc šādiem kritērijiem tiek izvēlēti personāla vadītāji arī Latvijā. Personāla vadītājs vairs sen nepilda kadru daļas funkcijas,»
>
> **Evita Lune,** *Pedersen & Partners* holdinga partnere, Latvijas uzņēmuma direktore.

FOTO - RITVARS SKUJA, DIENAS BIZNESS

No «māmiņām» par biznesa stratēģiem

Pasaules tendences personālvadībā nosaka toni arī Latvijas uzņēmumos, personāla vadītāju atbildība un kompetences pieaug

Galvenais faktors, kas joprojām ietekmē pasaules tendences personāla vadībā, ir investīciju un kapitāla plūsma, proti, ienākot jaunam investoram, ienāk arī viņu izpratne par uzņēmumu vadību kopumā un, protams, arī par personāla politiku. Šā brīža pasaules tendences nopietni sapurina personāla vadītājus, kuri ne vien tiek pie jauniem amata nosaukumiem, bet arī iegūst papildu pienākumus.

Biznesa partneri

Pasaulē visu uzņēmumu top vadītāju galvenā interese ir biznesa rezultāts. Rietumeiropā arvien augstāk tiek novērtēti tādi personāla vadītāji, kas nāk no biznesa vides. «Personāla vadītājam ir jāspēj domāt kā uzņēmējam, jāizprot uzņēmuma biznesa modelis, jāprot analizēt uzņēmuma finanšu rezultātus. Savā ziņā augsta līmeņa personāla vadītājam vienlaicīgi ir jābūt spējīgam būt arī par biznesa padomnieku. Pēdējā laikā pēc šādiem kritērijiem tiek izvēlēti personāla vadītāji arī Latvijā. Personāla vadītājs vairs sen jau nepilda kadru daļas funkcijas, nav darbinieku māmiņa,» atzīst *Pedersen & Partners* holdinga partnere, Latvijas uzņēmuma direktore Evita Lune. «Ja uzņēmuma vadītājs grib saņemt profesionālu personāla vadītāja atbalstu, personāla vadītājam ir jābūt stratēģisko lēmumu pieņemšanas grupā, jāsēž pie viena galda ar finanšu direktoru, savā ziņā ir jābūt uzņēmuma vadītāja labajai rokai. Pasaulē bieži vien personāla vadītāju amata nosaukums ir *Chief HR Officer*, arvien biežāk šādi amata nosaukumi ir arī Latvijas personāla daļu vadītājiem, taču pārsvarā šāda tendence ir starptautiskajos uzņēmumos,» secina *Rimi* Baltijas valstu personāla direktore Pārsla Baško.

E. Lune informē, ka «pasaules praksē ļoti bieži uzņēmumos ir vairāki personāla vadītāji, kas vienlaicīgi ir arī biznesa partneri (*HR Business Partners*). Pārsvarā viņi ir saistīti ar kādu konkrētu biznesa virzienu, piemēram, ražošanu, sagādi vai vairumtirdzniecību. Aprēķini liecina, ka uz katriem 70 darbiniekiem atmaksājas viens personāla vadītājs.» DB jau rakstīja, ka šī gada oktobrī kompānijas *Aon Hewitt* veiktā starptautiskā pētījuma dati rādīja, ka 35% personāla vadītāju vērtē sevi kā biznesa partnerus, bet 37% – kā stratēģiskos plānotājus.

Rietumeiropā lielos, starptautiskos uzņēmumos korporatīvā kultūra arvien biežāk tiek saistīta ar demokrātiskām vērtībām, tāpēc palielinās līderēšanas, nevis vadības funkciju loma. «Latvijā pierasts, ka līderis parasti ir vīrietis, kuram dāma (personāla vadītāja) palīdz, pamatā veicot atbalsta funkcijas. Ņemot vērā, ka ne visām dāmām, kas uzņēmumos veic personāla vadītājas funkcijas, ir izpratne par biznesu, var prognozēt, ka sievietēm būs jāpilnveido savas zināšanas biznesā, lai varētu veiksmīgi pildīt personāla vadītājas – biznesa partneres pienākumus,» atzīst E. Lune. Pēc viņas teiktā, šobrīd Latvijā aptuveni 90% personāla vadītāju ir sievietes.

Boss uz laiku

«Šobrīd pasaulē, arī Baltijas valstīs, ir vērojama tendence uzņēmumiem atgriezties uz izaugsmes ceļa, vairs nenotiek liela mēroga darbinieku atlaišana, uzņēmumi atplaukst un ir jūtams pieprasījums pēc jaunām kompetencēm. Tāpat strauji palielinās darbinieku rotācija, turklāt ne tikai viena uzņēmuma ietvaros, darbinieki ir sajutuši, ka darba vide ir kļuvusi stabilāka, tāpēc var droši meklēt karjeras iespējas arī citos uzņēmumos,» stāsta P. Baško. Lielajos starptautiskajos uzņēmumos jau par pieņemtu praksi ir kļuvusi darbinieku mobilitāte jeb rotācija. «Arī daudzi *Rimi* darbinieki rotē no Baltijas uz Zviedriju un otrādāk. Ir svarīgi labo praksi ieviest un pilnveidot tajos grupas uzņēmumos, kuros tās vēl nav. Gatavi rotācijai ir ne tikai gados jaunie augstākā un vidējā līmeņa darbinieki, bet arī tādi, kuru vecums ir virs 40 un pat virs 50 gadiem, kuriem bērni jau ir izauguši,» viņa saka.

«Latviju pašreiz ietekmē kapitāla plūsma no Austrumiem uz Rietumiem, tie ir jau ienākušie investori no Muitas savienības, piemēram, *Lukoil*, *Severstal*, *Uralvagonzavod* u.c., kā arī Ukrainas uzņēmēji (*Liepājas metalurgs*). Kopējā tendence pasaulē ir visu ar personālu saistīto risku samazināšana, pielietojot dažādus risinājumus, piemēram, personāla nomu,» stāsta SIA *Jeta* izpilddirektors Aivars Kalniņš, kuram ir liela pieredze personālvadībā dažādās starptautiskās kompānijās. Taču šobrīd pasaulē bieži vien praktizētais «direktors uz laiku» Latvijā vēl nav kļuvis gana pieprasīts. «Pēc krīzes uzņēmumi cenšas lieki *neuzpūst* štatus, turēt darbiniekus ārpusē, tādējādi mazinot iespējamos riskus, kas saistīti ar darbinieku skaitu. Pasaules pieredze liecina, ka bieži vien uzņēmumos darbinieki tiek ņemti nomā vai, lai nodrošinātu kādu konkrētu funkciju izpildi, tiek izmantoti ārpakalpojumi. Rietumeiropā ļoti izplatīta ir vadošo darbinieku noma uz ilgāku laiku, piemēram, pusgadu, kamēr tiek atrasts īstais uzņēmuma direktors. Latvijā «direktors uz laiku» ir reti sastopams, šāds modelis pagaidām vēl nav plaši izplatīts,» atzīst E. Lune.

Topā IT speciālisti

«Pērn un šogad Nodarbinātības valsts aģentūra izsniedza 11 jaunas licences darbaspēka nodrošināšanas pakalpojumu sniegšanai, kas nozīme, ka pieprasījums darba tirgū ir. Runājot par pagaidu darbiniekiem, pieprasīti ir darbinieki, kas ir saistīti ar produktu izplatīšanu, ražošanu, kā arī palīgstrādnieki. Kopumā darba tirgū, protams, pieprasītākie ir IT speciālisti. Ļoti bieži tiek meklēti pārdošanas speciālisti un grāmatveži, kā arī speciālisti klientu apkalpošanas sfērā,» DB stāsta nodarbinātības pakalpojumu uzņēmuma *Manpower* direktore Ludmila Skibo. Viņa gan piebilst, ka, salīdzinot ar citām valstīm, Latvijā pagaidu darbs vēl nav pārāk izplatīts. Salīdzinot ar Lielbritāniju, kur iesaistīto pagaidu darbinieku skaits veido 3,8 % no kopējā aktīvi strādājošo darbinieku skaita, Latvijā tas ir vien 0,03% (2012.g. dati). Lielākajā daļā (61%) pasaules valstu pagaidu darbinieku vecums ir zem 30 gadiem. Latvijā lielākā pagaidu darbinieku daļa ir vecumā no 31 līdz 45 gadiem.

Noskata ilgāk

«Kopējā tendence daudzviet pasaulē ir atlases un adaptācijas procesa pagarināšana ar mērķi samazināt kļūdas, izvēloties pareizo darbinieku pareizā laikā un pareizā vietā, piemēram, Lielbritānijā, sākot ar «nāc, vienkārši pastrādā, mēs paskatīsimies!» līdz dažādu termiņu līgumu un priekšlīgumu slēgšanai, kas noteiktos trīs mēnešus, kas ir paredzēti darbinieka pārbaudes laikam, izstiepj pat līdz pusgadam,» stāsta A. Kalniņš. Nebūt nav viegli atrast uzņēmumu vadītājus, kas būtu ne tikai labi menedžmentā, bet arī līderi. «Šobrīd moderni uzņēmumi vēlas piesaistīt tādus vadītājus – līderus, kuri būtu dabiskas cieņas pilni. Līderēšana ir augstākā uzņēmuma vadīšanas forma, tā ir vadīšana, pamatojoties uz personisko piemēru, iedvesmojot, motivējot, panākot rezultātu bez tiešām un kategoriskām pavēlēm. Dažreiz potenciālie uzņēmumu vadītāji tiek vesti biznesa pusdienās, kurās potenciālie darba devēji vēro, kā iespējamais uzņēmuma vadītājs komunicē, piemēram, ar oficianti, jo tas lielā mērā parāda šī konkrētā cilvēka izturēšanos pret uzņēmuma darbiniekiem, jo vadītājam ir jābūt cieņpilnai attieksmei pret visu līmeņu darbiniekiem, arī pret apkopēju,» atzīst E. Lune.

Y paaudzes faktors

«Kopumā pasaules pieredze personāla vadībā iezīmē trīs galvenās tendences, kas šobrīd dominē Latvijas personāla vadībā, – darba devēju fokuss uz talantu attīstību un noturēšanu un to mobilitātes iespēju nodrošināšanu, līderības prasmju stiprināšana un attīstība, kā arī elastīgas un iesaistošas darba vides veidošana,» pauž a/s *Balta* personāla vadītāja Veronika Linkuma. Viņa skaidro, ka lielās korporācijas izteikti pievērš uzmanību tādiem darbiniekiem, kuri ir varējuši pierādīt sevi kā īpaši talantīgus kādā no biznesa jomām, tāpēc svarīgs aspekts ir darba devēja iespēja piedāvāt talantīgiem darbiniekiem ne tikai vertikālo karjeras attīstību, bet arī horizontālo, nodrošinot darba iespējas citās valstīs, piemēram, citos māsas uzņēmumos.

V.Linkuma piebilst, ka pēdējos gados darba vietas ieņem aizvien vairāk jaunākās vai tā sauktās Y paaudzes (dzimuši 1980.–2000.g. – DB) darbinieki. «Šīs paaudzes darbinieki uz darba vidi skatās gluži citādāk, un darba devējiem ir jāspēj pielāgoties arī šīs darbinieku grupas vēlmēm. Aizvien vairāk darba devēju ievieš elastīgo darba pieeju – elastīgs darba laiks, atbalsts darbam no mājām, maiņu darbs un citas iespējas. Šogad *Balta* ieviesa elastīgā darba laika pieeju uzņēmumā, kas ļauj darbiniekiem pašiem noteikt savu darba laiku, piemēram, strādāt 4 dienas nedēļā par 30 minūtēm ilgāk, bet *saīsināt* piektdienu un strādāt līdz plkst.15 vai ierasties darbā agrāk un arī doties mājās agrāk. Tādējādi mēs vēlamies atbalstīt darbinieku iespējas sabalansēt darbu un privātās dzīves vajadzības,» stāsta V. Linkuma.

Sagatavo pēctečus

Uzņēmumi visā pasaulē aizvien vairāk uzmanības pievērš darba devēja tēlam. «Pēdējā laikā ir vērojama tendence, kas kādu laiku virmoja gaisā, bet tagad ir vairāk vai mazāk nostabilizējusies, proti, personāla vadītājam ir būtiska loma darba devēja tēla veidošanā. Kā liecina dažādi pētījumi, darba devēja izvēlē arvien pieaug tieši emocionālais faktors. Tāpēc personāla vadītā-

FOTO – RITVARS SKUJA, DIENAS BIZNESS

FOTO – RITVARS SKUJA, DIENAS BIZNESS

> Gatavi rotācijai ir ne tikai gados jaunie augstākā un vidējā līmeņa darbinieki, bet arī tādi, kuru vecums ir virs 40 un pat virs 50 gadiem, kuriem bērni jau ir izauguši,»
>
> **Pārsla Baško,** *Rimi* Baltijas valstu personāla direktore.

PASAULES TENDENCES

Personāla vadītājs

- sāk ieņemt stratēģisku pozīciju uzņēmumā;
- palielinās viņa atbildības līmenis un kompetences;
- ir gatavs mobilitātei;
- spēj sagatavot vadītājus līderībai;
- veic iekšējo mārketingu un rūpējas par uzņēmuma publisko tēlu;
- plāno pēctecību;
- izmanto vizualizāciju.

AVOTS: DB PERSONĀLVADĪBAS SPECIĀLISTU APTAUJA

js savā ziņā veic iekšējo mārketingu,» atzīst P. Baško. Savukārt V. Linkuma piebilst, ka «attiecībā uz jauno darbinieku piesaisti par nu jau «higiēnas» lietu ir kļuvusi darba devēja tēla definēšana un stiprināšana. Izceļot uzņēmuma vērtības un darba vides priekšrocības pēc iespējas atraktīvākā veidā, darba devēji vēlas piesaistīt jaunus un talantīgus darbiniekus, kā arī iekšienē veidot iesaistošu un dinamisku darba kultūru.» Kā DB norāda *McDonald's* personāla un apmācību direktors Baltijas valstīs Oļegs Karpušenko, «darba devēja tēls ir viena no uzņēmuma attīstības stratēģijas prioritātēm gan globāli, gan Latvijā. Sekojot pasaules tendencēm, gan īstenojam darbinieku pēctecības programmu, gan plānojam iesaistīt darbiniekus lēmumu pieņemšanā. 2014.gadā personāla vadības programmās un darbinieku apmācībās Baltijā esam investējuši ap 300 tūkstošiem eiro. Turpmākajos trijos gados šīs programmas ceram izvērst vēl plašāk.» Pēc viņa stāstītā, viena no aktuālākajām tendencēm pasaulē ir tā saucamā darbinieku pēctecības plānošana (*succession planning*), proti, uzņēmumi mērķtiecīgi attīsta darbinieku potenciālu, lai nepieciešamības gadījumā viņi varētu aizvietot esošos darbiniekus konkrētos amatos un pārņemt viņu pienākumus. «Vēl viena tendence, ko vēlētos uzsvērt, ir darbinieku lomas palielināšana (*people empowerment*), tas ir, uzņēmumi aizvien aktīvāk iesaista darbiniekus viedokļa paušanā par uzņēmumam būtiskiem jautājumiem un ņem vērā viņu ieteikumus,» saka O.Karpušenko.

Izceļ labākos

Latvijā atgūst popularitāti un kļūst aktuāli dažādi vizualizācijas elementi, kurus izmanto uzņēmumi, lai motivētu darbiniekus sasniegt arvien labākus rezultātus. Galvenokārt vizualizāciju izmanto tās kompānijas, kuru galvenais darbības virziens ir pārdošana. Piemēram, *McDonald's* katru mēnesi nosaka labāko darbinieku visos 11 restorānos. «Šāda programma tiek īstenota restorānos visā pasaulē. Labākais darbinieks tiek izvēlēts, ņemot vērā vairākus kritērijus, proti, kādi mēneša laikā ir bijuši darba rādītāji, restorāna vadītāja un komandas atsauksmes, punktualitāte un atbildība. Mēneša labākais darbinieks iegūst titulu un atzinību, kas tiek publiski novietota restorānā, kā arī simbolisku naudas prēmiju,» stāsta O. Karpušenko.

Savukārt *Baltas* pārdošanas komandām ir tāfeles, kurās tiek atzīmēti tuvākā perioda pārdošanas plāni, šo plānu izpildes progress, kā arī labāko darbinieku sniegums. «Šī pieeja ļauj komandai vienmēr būt dinamikā, fokusēties uz rezultātu un, protams, motivē izdarīt savu darbu pēc iespējas labāk, lai arī katra konkrētā uzņēmuma darbinieka vārds parādītos labāko sarakstā,» saka V. Linkuma.

Kristīne Stepiņa