

Darbinieku motivācija un labbūtība – viena no galvenajām organizāciju prioritātēm

Atziņas no HR pieredzes stāstu rīta



Pēdējos gados darbinieku motivācijas un labbūtības tēma no papildu iniciatīvas ir kļuvusi par būtisku organizāciju ilgtspējas un konkurētspējas faktoru. Ja agrāk labbūtība bieži tika saistīta ar atsevišķām aktivitātēm vai labumiem darbiniekiem, tad jaunākie starptautiskie pētījumi skaidri parāda, ka tā ir cieši saistīta ar darbinieku iesaisti, produktivitāti un noturēšanu.

World Economic Forum un *Deloitte* pētījumi rāda, ka vairāk nekā puse no darbiniekiem regulāri izjūt stresu vai izsīkumu. Tajā pašā laikā vadītāji bieži situāciju vērtē optimistiskāk – pētījumi liecina, ka ievērojama daļa organizāciju vadītāju uzskata, ka darbinieku labbūtība uzlabojas, lai gan darbinieku pieredze to ne vienmēr apstiprina.

McKinsey Health Institute savos pētījumos uzsver, ka darbinieku vispārējā veselība – fiziskā, mentālā un sociālā – ir tieši saistīta ar organizāciju sniegumu, norādot, ka investīcijas darbinieku labbūtībā var radīt būtisku ekonomisko vērtību globālā mērogā. Vienlaikus pētījumi arvien biežāk uzsver, ka labbūtība neveidojas tikai no atsevišķām iniciatīvām vai programmām – to lielā mērā ietekmē organizācijas kultūra, darba vide, vadības stils un darba organizācijas kvalitāte.

Jaunākās tendences arī rāda, ka darbinieku motivācijā arvien lielāku nozīmi iegūst piederības sajūta, attiecības komandā un tiešā vadītāja attieksme. *PwC Baltijas cilvēkkapitāla* pētījums liecina, ka lielākā daļa darbinieku uzskata iekļaujošu darba vidi par būtisku faktoru darba devēja izvēlē, tomēr ne visi darbinieki praksē izjūt, ka organizācijā jūtas novērtēti un iesaistīti.

Papildu izaicinājumu rada arī darba tirgus pārmaiņas. *World Economic Forum* prognozē, ka straujāk pieaugs tieši ne-biroja profesiju skaits, kas nozīmē, ka organizācijām arvien biežāk būs jāmeklē jauni veidi, kā stiprināt motivāciju un labbūtību dažādos darbinieku segmentos.

Nemot vērā šīs tendences, darbinieku motivācijas un labbūtības jautājumi kļūst par vienu no būtiskākajiem personāla vadības izaicinājumiem arī Latvijā.

HR pieredzes stāstu rīts

Tieši šo aktuālo izaicinājumu kontekstā ASTRAL Executive Search organizēja HR pieredzes stāstu rītu, pulcējot personāla vadības profesionāļus, lai diskutētu par darbinieku motivācijas un labbūtības veicināšanu praksē. Pasākumā dalībniekiem bija iespēja dzirdēt reālus pieredzes stāstus, diskutēt par izaicinājumiem un dalīties ar risinājumiem, kas organizācijās jau tiek īstenoti.

Pasākuma laikā tika iegūtas vērtīgas atziņas un secinājumi, kas balstīti ne tikai teorijā, bet tieši praksē no darba ikdienas.

1. Ne-biroja darbinieki ir grūtāk sasniedzami ar tradicionālajām iniciatīvām.

Darbinieki, kuri strādā ārpus biroja vides ir darbinieku grupa, kas bieži vien ir visgrūtāk sasniedzama ar tradicionālajām motivācijas un iesaistes iniciatīvām, vienlaikus tā nereti veido organizācijas darbības pamatu. Šo darbinieku motivācija un labbūtība lielā mērā saistīta ar ļoti praktiskiem ikdienas darba aspektiem – darba drošību, darba organizāciju, darba vidi, aprīkojuma kvalitāti, kā arī tiešo vadītāju attieksmi. Būtiski ir tas, ka šiem darbiniekiem motivāciju bieži vien vairāk ietekmē tas, cik drošs, saprotams un prognozējams ir viņu darbs, nevis tradicionālie biroja vidē ierastie labumi.

2. Labbūtība ir vairāku iniciatīvu kopums.

Darbinieku labbūtība neveidojas no vienas iniciatīvas, bet gan no daudziem savstarpēji saistītiem elementiem – kā “puzles gabaliņiem”, kas kopā veido darbinieku pieredzi organizācijā. Vienlaikus jāatceras, ka dažādas labbūtības iniciatīvas dažādām darbinieku grupām var strādāt atšķirīgi. Ja biroja darbiniekiem biežāk pozitīvu efektu rada sociālās

aktivitātes, sporta pasākumi vai interešu klubi, tad ne-biroja profesijās strādājošajiem šādi risinājumi ne vienmēr ir motivējoši. Darbiniekiem, kuru ikdiena jau ir fiziski aktīva, piemēram, ražošanā vai transporta nozarē, būtiskāka nozīme bieži ir darba apstākļu kvalitātei, darba organizācijai, drošībai, stabilitātei un skaidrai komunikācijai ar vadību nevis ar papildu aktivitātēm ārpus darba vai kopīgi pasākumi ar biroja darbiniekiem. Tādēļ organizācijām svarīgi ir rūpīgi izvērtēt pasākumu formātu un saturu, lai tie būtu pieejami, ērti un saistoši konkrētajai darbinieku grupai. Šādos gadījumos biežāk pozitīvu atsaucību rada neformāli, ģimenēm draudzīgi vai atpūtai orientēti pasākumi, nevis aktivitātes, kas prasa papildu fizisku slodzi vai konkurenci, piemēram, sporta spēles. Šāda pieeja palīdz nodrošināt, ka darbinieku pasākumi kļūst par iespēju atjaunot enerģiju, stiprināt komandas sajūtu un veidot pozitīvu saikni ar organizāciju.

3. Profesionālās attīstības iespējas.

Nereti pastāv stereotips, ka attīstības iespējas vairāk aktuālas biroja profesijās, tomēr praksē arī praktisko profesiju pārstāvji augstu novērtē iespēju paplašināt savas prasmes un profesionālās kompetences. Piemēram, transporta nozarē darbinieki augstu novērtē iespēju apgūt papildu transportlīdzekļu kategorijas, kas var pavērt iespējas profesionālai izaugsmei vai jauniem amata pienākumiem. Līdzīgi arī ražošanas vai tehniskajās profesijās darbinieki pozitīvi novērtē kvalifikācijas celšanas programmas, jaunu tehnoloģiju apguvi un iespēju attīstīties specializētākās vai atbildīgākās lomās. Profesionālās attīstības iespējas ne tikai stiprina darbinieku kompetences, bet arī veicina motivāciju, jo darbinieki redz skaidrāku karjeras attīstības perspektīvu un ilgtermiņa izaugsmes iespējas organizācijā. Bet jāņem ir vērā, ka šis ir svarīgāks motivācijas un labbūtības aspekts tieši biroja darbiniekiem.

4. Droša darba vide – pamats labbūtībai.

Īpaša uzmanība jāpievērš arī darba vides un drošības jautājumiem, kas ne-biroja darbiniekiem bieži ir viens no nozīmīgākajiem labbūtības elementiem. Investīcijas darba drošībā, tehnoloģijās, infrastruktūrā un darba aprīkojumā būtiski ietekmē ne tikai darbinieku labsajūtu, bet arī darba efektivitāti un organizācijas reputāciju. Darba vides uzlabojumi – sākot no drošības sistēmām un ergonomikas līdz modernākam aprīkojumam un procesu automatizācijai – veicina gan darbinieku drošību, gan motivāciju.

5. Datu izmantošana labākiem lēmumiem.

Būtiska nozīme ir jāpiešķir arī datu izmantošanai, lai labāk izprastu savus darbiniekus. Darbinieku apmierinātības un iesaistes mērījumi palīdz organizācijām iegūt skaidrāku priekšstatu par darbinieku vajadzībām, identificēt stiprās puses un savlaicīgi pamanīt jomas, kur nepieciešami uzlabojumi. Šādi dati ļauj organizācijām pamanīt arī agrīnus riskus, piemēram, sadarbības vai komunikācijas izaicinājumus, un pieņemt pārdomātākus lēmumus par turpmākajām iniciatīvām.

Apkopojot visu iepriekš minēto, varam apliecināt, ka darbinieku motivācija un labbūtība, īpaši ne-biroja profesijās, nav tikai personāla vadības iniciatīva, bet gan visas organizācijas kopīgs uzdevums. Ilgtermiņa rezultātus iespējams panākt, ja darbinieku pieredze tiek veidota apzināti un konsekventi – sākot no vadītāju attieksmes un organizācijas vērtībām līdz pat praktiskiem darba apstākļiem, kas ietekmē darbinieku ikdienu.

Atsauces

World Economic Forum (2025), *The Future of Jobs Report 2025*.

World Economic Forum (2025), *What companies can do to improve workplace wellbeing – and why it matters*.

World Economic Forum (2023), *These charts show workplace well-being is getting worse*.

McKinsey Health Institute (2025), *Thriving workplaces: How employers can improve productivity and change lives*.

Deloitte (2023), *Workplace Well-Being Research*.

Deloitte (2024), *The Workforce Well-Being Imperative*.

PwC (2025), *Baltic Human Capital and Work Environment Survey*.

