



# 50+ JAUNS SĀKUMS

leskats paaudžu vadības jautājumos  
un ieteikumi cilvēkresursu  
speciālistiem un organizāciju  
vadītājiem vecāka gadagājuma  
darbinieku piesaistei un motivācijai



Baltic Sea Region  
Programme 2007-2013

Part-financed by the European Union  
(European Regional Development Fund)



"50+ jauns sākums. Ieskats paaudžu vadības jautājumos un ieteikumi cilvēkresursu speciālistiem un organizāciju vadītājiem vecāka gadagājuma darbinieku piesaistei un motivācijai" ir izdota Baltijas jūras reģiona INTERREG IV A programmas 2007.–2013. gadam projekta *Best Agers Lighthouses – creating and promoting advantages of age management in small and medium-sized enterprises and public organisations* ietvaros.

Vairāk par projektu sk. interneta vietnē <http://www.best-agers-lighthouses.eu>.

© Agita Kalviņa

© *Stockholm School of Economics in Riga, 2014*

Izdevuma saturs atspoguļo izdevēja uzskatus, vadošā iestāde nav atbildīga par projekta partneru publicēto informāciju.





## SATURA RĀDĪTĀJS

Kopsavilkums	4
Ievads	7
Demogrāfijas izaicinājumi nākotnes darba tirgum	9
Darbaspēka novecošanas jautājuma aktualitāte	13
Paaudžu nomaiņu radītais talantu deficīts	13
Vecāko paaudžu grūtās izvēles darba tirgū	17
Valsts loma "aktīvo vecumdienų" politikas veidošanā un ieviešanā	20
Ieteikumi vecākās paaudzes līdzsvarotai iesaistei un motivācijai	22
Diagnostika	22
Ar novecošanu saistīto kapacitātes (talanta deficīta) un produktivitātes risku novērtējums	22
Izmaksu un ieguvumu analīze	24
Organizācijas analīze paaudžu griezumā – vecuma profili un vecuma audits	26
Iesaiste un dialogs ar vecākā gadagājuma darbiniekiem	30
Stereotipu un objektīvo rādītāju nodalīšana	30
Risinājumi 50+ talantu piesaistei un motivācijai	32
Piesaiste un atlase	32
Darba nosacījumi un vide	34
Lojalitātes saglabāšana mūža garumā	43
Motivācijas sistēmas	45
Apmācības	47
Snieguma, karjeras un talantu vadība	50
Saīsinājumi	51
Bibliogrāfija	52



Baltic Sea Region  
Programme 2007-2013

Part-financed by the European Union  
(European Regional Development Fund)

## KOPSAVILKUMS

Demogrāfiskās tendences gan Latvijā, gan Rietumu sabiedrībā skaidri norāda uz to, ka vecākā gada gājuma darbiniekiem būs nozīmīga loma darbaspēka tirgū nākamajās desmitgadēs. Organizācijām būs uz to jāreaģē, pilnveidojot savu pieeju cilvēkresursu vadībā. Šī publikācija ir paaudžu vadības jautājumu aktualitātes un labās prakses apskats, kā arī ietver rekomendācijas cilvēkresursu vadības esošajiem un topošajiem profesionāļiem. Balstoties uz praktiskiem citu organizāciju piemēriem, ir aplūkoti dažādi instrumenti, kas ļauj diagnosticēt paaudžu vadības problēmas un piedāvāt atbilstošus risinājumus.

Jaundzimušo skaits pēdējos gadu desmitos ir sarucis, līdz ar to samazinās arī jauniešu īpatsvars. 50 gadu vecuma sliekšni sasniegusi 20. gadsimta 50. un 60. gadu demogrāfiskā sprādziena paaudze. Nākamajās desmitgadēs organizācijas<sup>1</sup> saskarsies ar būtisku izaicinājumu – kā nodrošināt pietiekamu darbaspēku. Vakanču skaits turpinās pieaugt, bet pieejamais darbaspēks sarukt, veidojot talantu deficītu. Lai piedāvātu atbildes stratēģiju, darba devējam būs jāizprot plašāks šā jautājuma konteksts, proti, kāda izskatās mūsdienu darbaspēka vecuma un paaudžu struktūra un kādi motivācijas aspekti izmantojami dažādu paaudžu darbiniekiem.

Rietumu pasaulē pētījumi ir identificējuši vairākus paaudžu tipus, kas patlaban ir aktīvi darbaspēka tirgū. Tiek runāts par veterānu jeb tradicionālo paaudzi, *Baby Boom* jeb demogrāfiskā sprādziena paaudzi, kā arī X, Y, un Z paaudzēm. Starp šiem paaudžu tipiem pastāv atšķirības gan attieksmē pret darbu, gan darbavietu. Atšķiras arī lojalitātes un karjeras attīstības jēdzienu uztvere. Šīs atšķirības saistītas ar to, kurā laikā attiecīgā paaudze ir ieguvusi izglītību un kāda ir bijusi ekonomiskā situācija brīdī, kad viņi pievienojušies darbaspēka tirgum. Vecākā paaudze ir grūtākās izvēles priekšā – strādāt līdz pensijas vecumam vai turpināt darbu pēc pensijas vecuma sasniegšanas, un, vēl svarīgāk, vai to darīt pie pašreizējā darba devēja? Latvijā gados vecākam darba ņēmējam svarīgākais dzinulis ir materiālais nodrošinājums,

<sup>1</sup> Šajā publikācijā kā organizācija tiek saprasta jebkura vairāku fizisku vai juridisku personu izveidota apvienība, kurai ir kopēji mērķi, uzdevumi un rīcības plāns. Jēdziens tiek attiecināts gan uz uzņēmumiem, gan valsts iestādēm, gan arī sabiedriskām vai starptautiskām organizācijām, kuras ir vai var kļūt par darba devējiem.

tomēr daļai svarīgs ir arī statuss sabiedrībā. Savukārt vēlmi palikt darbā var ietekmēt gan savstarpējās attiecības organizācijā, gan darba apstākļi.

Eiropas Savienības dalībvalstīs, tostarp arī Latvijā, cenšas veidot priekšnoteikumus, lai iedrošinātu vecākās paaudzes cilvēkus palikt darba tirgū, cik ilgi vien iespējams. Tādēļ tiek veikti pasākumi, lai mazinātu barjeras pirmspensijas vecuma cilvēku iekļūšanai darbaspēka tirgū, kā arī veicinātu izglītību mūža garumā. Latvijas gadījumā pirmspensijas vecuma cilvēki ir vairāku valsts īstenoto nodarbinātības un izglītības pasākumu mērķa grupa. Savukārt individuālu organizāciju līmenī to vadītājiem un cilvēkresursu speciālistiem ir jāstrādā gan ar vecuma jautājumu diagnostiku, gan jāizvērtē risinājumi gados vecāku darbinieku piesaistei un motivācijai.

Darbaspēka vecuma struktūras maiņa organizācijas var skart dažādi – atkarībā no darbības veida, vietas, esošo darbinieku sastāva u. c. Līdz ar to pirms lemt par noteiktu rīcību, organizācijām ir jāapzinās, kādi ir ar darbaspēka novecošanu un paaudžu maiņu saistītie riski. Šos riskus tradicionāli iedala kapacitātes un produktivitātes riskos, savukārt, lai tos novērtētu, tiek izmantotas tādas pieejas kā organizācijas vecuma profilu izstrāde, vecuma jautājumu audits, kā arī izmaksu un ieguvumu analīze. Vienlīdz svarīgs līdzeklis, kas ļaus novērtēt riskus un rast tiem labākos risinājumus, ir pareiza un laikus veikta komunikācija ar gados vecākajiem darbiniekiem – gan individuāli, gan arī ar grupu kopumā.

Lai gados vecāku un materiāli nodrošinātu cilvēku piesaistītu darbam, ir jādomā par mērķtiecīgu pieeju, kas sevī ietver gan pareiza komunikācijas kanāla izvēli, gan atbilstoša aicinājuma formulējumu un starpnieku organizāciju izmantojumu. Arī potenciālo darbinieku atlases procesā jāraugās, lai tas būtu vecuma neitrāls, kā arī ļautu vairāk koncentrēties uz indivīda personiskajām īpašībām un spējām, nevis formālām izglītības un darba pieredzes prasībām.

Vecākā gadagājuma darbinieku produktīvam darbam un vēlmei saglabāt darba attiecības izšķiroša var būt tieši darba nosacījumu elastība, proti, iespējas izmantot brīvāku darbalaiņu grafiku, kas pielāgots indivīda spējām un vajadzībām (piemēram, nepieciešamībai rūpēties par gados vecāku tuvinieku vai mazbērniem), kā arī iespēja strādāt attālināti var būtiski pagarināt darba attiecību ilgumu. Arī darba vides piemērotība un pastiprināta uzmanība darbinieku veselībai un veselīgam dzīvesveidam samazinās riskus, kas saistīti ar vecākā gadagājuma cilvēku atteikšanos no ekonomiski aktīvas dzīves.

## 6 • 50+ JAUNS SĀKUMS

Domājot par materiālo motivāciju, svarīgi apzināties uztveres atšķirības starp paaudzēm jautājumos, kas saistīti ar darba samaksas tiešu saistību ar darba produktivitāti. Vecākā paaudze vēlas, lai tās sniegums tiek vērtēts ilgākā laika posmā, tostarp tiek ņemts vērā ilgtermiņa ieguldījums organizācijas izaugsmē. Tas var nesaskanēt ar citu paaudžu darbinieku interesēm. Līdz ar to darba devējam materiālās motivācijas sistēmas izskaidrošanā jāiegulda vairāk laika, kā arī nevajag pārāk zemu novērtēt vecākās paaudzes pārstāvju interesi strādāt ar nozīmīgu atalgojuma mainīgo daļu, kas būtu piesaistīta individuālajiem rezultātiem. Savukārt nemateriālās motivācijas ziņā vecākās paaudzes pārstāvji novērtē viņiem uzticētu atbildību, kā arī cer saņemt atzinību pēc laba snieguma. Svarīgs nemateriālās motivācijas aspekts ir nodrošināt to, ka vecākās paaudzes darbinieki netiek, pat neapzināti, izslēgti no organizācijas iekšējās aprites un komunikācijas.

Līdzīga situācija ir arī apmācību, karjeras un talanta vadības jomā – svarīgi ir neaizmirst, ka vecākās paaudzes darbinieki gaida, lai pret viņu profesionālās attīstības interesēm izturas ar tikpat lielu vērību kā jaunāko darbinieku gadījumā. Tam nepieciešams regulārs dialogs par snieguma vērtējumu un apmācību vajadzībām. Turklāt vecāka gadagājuma darbiniekiem saistošas varētu būt arī sarunas par ilgtermiņa karjeras redzējumu un tam nepieciešamajiem darba apstākļiem.



## IEVADS

Demogrāfiskās tendences gan Latvijā, gan Rietumu sabiedrībā kopumā skaidri norāda uz to, ka nākamajās desmitgadēs vecākā gadagājuma darbinieki darbaspēka tirgū būs nozīmīgi. Šīs tendences liecina par darbaspēka novecošanu, kā arī vidējā mūža ilguma palielināšanos. Tas nozīmē, ka organizācijām arvien vairāk jādomā ne tikai par skolu un universitāšu beidzēju piesaisti un cīņu par talantīgākajiem jaunajiem profesionāļiem, bet arī par vidējās un vecākās paaudzes darbinieku noturēšanu savās organizācijās un viņu motivāciju. Vēl jo vairāk, darbaspēkam kopumā novecojot, konkurence par jaunās paaudzes talantiem var būt ļoti sīva. Savukārt, lai mērķtiecīgi piesaistītu vecākā gadagājuma darbiniekus, tostarp, iespējams, par darbaspēku aicinātu kļūt arī tos, ko tradicionāli vairs neuzskatām par ekonomiski aktīviem sabiedrības pārstāvjiem, organizācijām būs jādomā par savas cilvēkresursu politikas nepārtrauktu pilnveidošanu.

Vieda un visaptveroša pieeja paaudžu jautājumu vadībā būs izšķiroša katras organizācijas ilgtspējīgai attīstībai un konkurētspējai nākotnē. Organizācijām, raugoties no darbaspēka vecuma struktūras viedokļa, ir jāspēj objektīvi novērtēt gan darbinieku pietiekamības, gan produktivitātes riskus. Vēl vairāk, tām ir jāapzinās, ka vecākā gadagājuma darbinieku piesaiste un motivācija prasīs specifiskus risinājumus, kas atšķirsies no ierastās cilvēkresursu vadības prakses.

Vecāka gadagājuma darbiniekiem lielākoties ir ne vien zināšanas, bet viņiem ir arī pieredze, viņiem piemīt personības briedums un lēnprātība. Vienlaikus šiem cilvēkiem ir daudz lielāka izvēles iespēja pieņemt vai noraidīt piedāvāto darbu. Vecākās paaudzes darbinieki ir lojāli, bet viņu uzticību ir grūtāk iemantot. Tādēļ organizācijām būs jābūt radošām, lai izveidotu abpusēji izdevīgu situāciju, proti, nodrošinātu pietiekamu skaitu talantīgu un produktīvu darbinieku organizācijā, vienlaikus sniedzot arī gados vecākajiem darbiniekiem gandarījumu un radot vēlmi strādāt, cik vien ilgi tas iespējams.

Šās publikācijas mērķauditorija ir organizāciju vadītāji un cilvēkresursu vadības esošie un topošie profesionāļi. Autores vēlme ir gan pievērst



## 8 • 50+ JAUNS SĀKUMS

profesionāļu uzmanību tam, kā sabiedrības novecošana mainīs darba attiecību dinamiku, gan arī piedāvāt izvērtēšanai praktiskus risinājumus. Ilustrējot ar pasaules profesionālajā literatūrā citētiem piemēriem, autore vēlas arī cilvēkresursu politikas veidotājiem Latvijā piedāvāt instrumentus paaudžu jautājumu diagnostikai, vecāka gadagājuma darbinieku piesaistei, kā arī viņu motivācijai un produktivitātes palielināšanai.

Saprotams, ka katras organizācijas cilvēkresursu situācija ir unikāla. To ietekmē gan darbības virziens, gan konkrētās organizācijas izveides vēsture, atrašanās vieta, kā arī personības. Līdz ar to autore aicina šajā darbā piedāvātos risinājumus neuztvert kā vienīgo pareizo pieeju paaudžu vadības jautājumiem, bet gan izmantot tos kā iedvesmu sava cilvēkresursu vadības veiksmes stāsta radīšanai.







## DEMOGRĀFIJAS IZAIČINĀJUMI NĀKOTNES DARBA TIRGUM

Saskaņā ar Eiropas profesionālās izglītības attīstības centra (*European Center for the Development of Vocational Training, CEDEFOP*) prognozēm nākotnē ES darba tirgu sagaida vairāki izaicinājumi – sabiedrības novecošana, valstu budžeta konsolidācijas pasākumi, izglītības un apmācības sistēmas finansiālas problēmas un fakts, ka ražošanas procesi kļūst zināšanu ietilpīgāki. *CEDEFOP* savos pētījumos (*CEDEFOP 2012: 16*) kā vienu no galvenajiem darba tirgus izaicinājumiem min darbaspēka novecošanu. Lai gan attieksme pret šo izaicinājumu mainās, tomēr saskaņā ar prognozēm nākotnē tas radīs ievērojamas izmaiņas darba tirgū, līdz ar to organizācijām un uzņēmumiem ir tam jau laikus jā sagatavojas. ES darbaspēka novecošanu vairs neuztver tikai kā demogrāfisku problēmu, arvien biežāk tiek runāts par “sudraba ekonomiku”, kas var veicināt attīstību un ekonomikas izaugsmē ienest jaunas iespējas. Šajā kontekstā darba devējiem arvien biežāk būs jāmeklē radoši risinājumi, lai radītu tādu darba vidi, kas visu paaudžu darbiniekiem ir interesanta, motivējoša un kas ļauj apvienot darbu ar privāto dzīvi.

Lai gan ES bezdarba līmenim ir tendence pieaugt, ir nozares, sevišķi informācijas un komunikāciju tehnoloģiju jomā, kurās pieaug arī vakanču skaits. Saskaņā ar Eiropas Komisijas (*EK*) datiem (*EC 2013: 1*) visvairāk šās jomas speciālistu trūkst Lielbritānijā, Vācijā un Zviedrijā. Ņemot vērā, ka Eiropā pieaug gan vakanču skaits, gan arī bezdarbnieku skaits, viens no lielākajiem nākotnes izaicinājumiem ir darbaspēka prasmju pieprasījuma un piedāvājuma sabalansētības nodrošināšana un jaunu darbavietu radīšana.

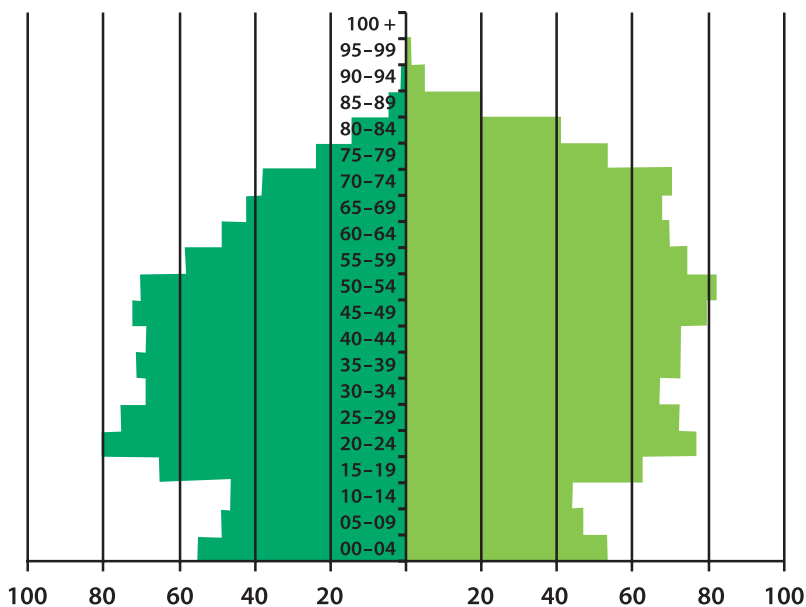
Vecākā gadagājumu cilvēku īpatsvara pieaugums sabiedrībā jau patlaban ir un nākamajos gados joprojām būs realitāte. Tā ir globāla tendence, bet jo izteikta tā ir tieši Eiropā. Tas skar gan Latviju, gan tās kaimiņvalstis, gan arī Rietumu pasaules valstis, ar kurām mūsu valstij ir ciešākās ekonomiskās un politiskās saites. Šīs tendences cēloņi ir gan jaundzimušo skaita kritums un jauniešu īpatsvara samazināšanās pēdējos gadu desmitos, gan arī tas, ka 50 gadu vecuma sliksni sasniedz 20. gadsimta 50. un 60.





10 • 50+ JAUNS SĀKUMS

## Latvija – 2010



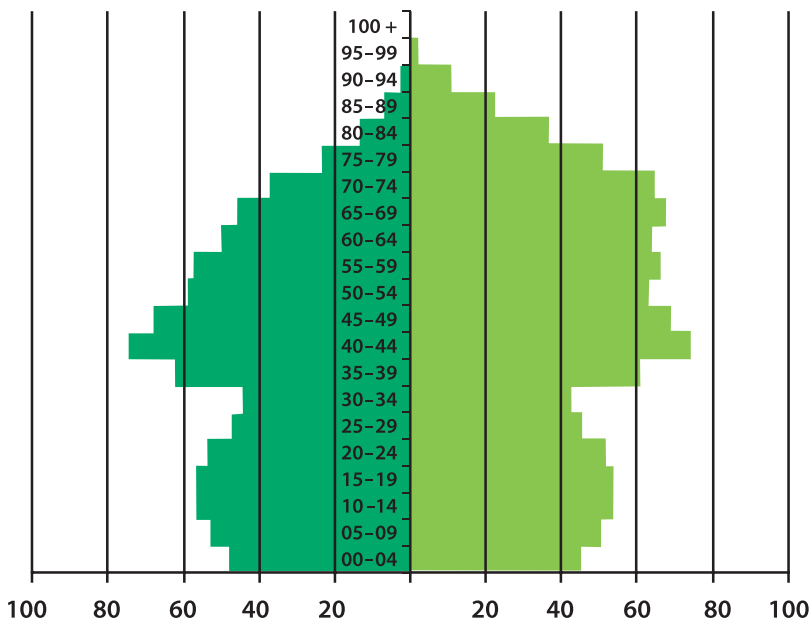
Pasaules Bankas prognozes par vecuma struktūras maiņu (*The World Bank*; citēts pēc: *Gatti et al.* 2014: 8).

gadu demogrāfiskā sprādziena paaudze. Turklāt, uzlabojoties veselības aprūpei, cilvēku mūža ilgums pieaug, tādējādi ietekmējot vidējā vecuma rādītājus sabiedrībā kopumā. Eiropas Komisijas prognozes rāda, ka 2060. gadā sabiedrības vidējais vecums ES dalībvalstīs vidēji varētu sasniegt 47,6 gadus, kas ir par 15 gadiem vairāk nekā gadsimtu atpakaļ (*Eurostat* 2012: 17). *OECD* savukārt prognozē, ka šajā pašā laika periodā iedzīvotāju darbaspējas vecumā īpatsvars (15–64) šās organizācijas dalībvalstīs samazināsies par 9 procentiem (*OECD* 2012: 13). Šī pati organizācija ir prognozējusi, ka 2050. gadā Eiropā strādājošo skaits būs vienāds ar pensionāru skaitu (*OECD* 2005; citēts pēc: *Manpower* 2007: 4). Kā rāda Pasaules Bankas prognozes, Latvija šajā gadījumā nav izņēmums. Šīm tendencēm viennozīmīgi būs ietekme uz sabiedrības labklājību, piemēram, pensiju sistēmu finansiālajiem





## Latvija – 2030

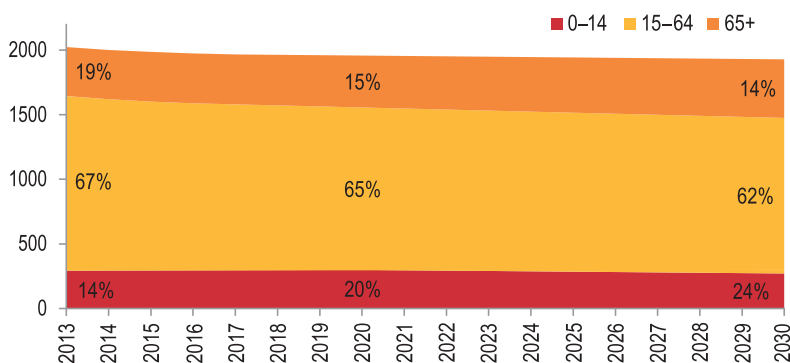


rādītājiem, nodokļu slogu strādājošajiem, tomēr vienlīdz svarīgi ir tas, ka būtiski mainīsies dinamika darbaspēka tirgū.

Arī LR Ekonomikas ministrija paredz, ka "ņemot vērā negatīvās demogrāfijas tendences, darbaspēka trūkums nākotnē var kļūt par vienu no galvenajiem šķēršļiem izaugsmei" (EM 2014: 82). Ekonomikas ministrijas ierēdņi norāda, ka, lai arī ES kopumā, un tostarp arī Latvijā, darbaspēka izmaiņu tendences ir līdzīgas, tomēr Latvijā daudz straujāk saruks jauniešu skaits darbaspējas vecumā. Ministrijas darbaspēka piedāvājuma (ekonomiski aktīvo iedzīvotāju) projekcijas līdz 2030. gadam rāda, ka pēdējo desmitgažu negatīvo demogrāfisko tendenču ietekmē ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaits līdz 2018. gadam turpinās samazināties.

LR Ekonomikas ministrija prognozē uzlabojumus ilgākā laikposmā, proti,

## Iedzīvotāju skaita sadalījums pa vecuma grupām



Iedzīvotāju skaita dalījums vecuma grupās (EM, 2014: 53).

līdz 2030. gadam, salīdzinot ar 2013. gadu, ekonomiskās aktivitātes līmenis palielināsies gandrīz par pieciem procentiem. Tomēr tas notiks vienlaikus ar būtiskām izmaiņām iedzīvotāju vecuma struktūrā par labu vecāka gadagājuma grupām. Sagaidāms, ka iedzīvotāju skaits šajā laika periodā vecuma grupā no 15 līdz 64 gadiem samazināsies par aptuveni 11 procentiem, vienlaikus iedzīvotāju skaits virs 64 gadiem palielināsies par gandrīz 19 procentiem. Šīs tendences kopumā noteiks darbaspējas vecuma iedzīvotāju īpatsvara samazināšanos no 67 procentiem 2013. gadā līdz 62 procentiem 2030. gadā, kas jūtami ietekmēs darba resursu pieejamību nākotnē. Šādos ierobežotu darba resursu pieejamības apstākļos darba tirgū ienāks cilvēki no sabiedrības grupām, kurās patlaban ir novērojama zemāka ekonomiskā aktivitāte, piemēram, mājsaimnieces, studenti, pensijas vecuma iedzīvotāji u. c. Tiek minēts, ka īpaši nozīmīgs ekonomiskās aktivitātes pieaugums sagaidāms starp iedzīvotājiem pirmspensijas vecuma grupā un vecākiem par 65 gadiem, ko noteiks pakāpeniska pensionēšanās vecuma palielināšana (sk.: EM 2014: 46, 52, 53).



## DARBASPĒKA NOVECOŠANAS JAUTĀJUMA AKTUALITĀTE

Nākamajās desmitgadēs darba devēji saskarsies ar būtisku izaicinājumu, kā nodrošināt pietiekamu darbaspēku brīdī, kad 20. gadsimta 50. un 60. gados dzimusī paaudze sāks pamest darba tirgu, bet konkurence par skaita ziņā krietni mazāko nākamo desmitgažu paaudzes darbinieku kopu paliks ļoti asa. Tas būs īpaši kritiski nozarēm, kurās jau patlaban ir augstāks gados vecāko darbinieku īpatsvars. Nenoliedzami, darba devējiem būs jāņem vērā, ka līdz ar vienas skaitliski lielas paaudzes aiziešanu no darba tirgus būs jārēķinās ar zināšanu, pieredzes, klientu un partnerattiecību zaudējumu, kas savukārt var būtiski pazemināt produktivitātes rādītājus un negatīvi ietekmēt ilgtspējīgu attīstību.

Starptautiskajās pieprasījumu pēc dažādām prasmēm un izglītības sistēmas spējām tās piedāvāt radīsies vērā ņemams laika pārrāvums, kas izraisīs izteiktu talantu deficīta īpaši tādās jomās, kur nepieciešamas inženieru un mehānikas zināšanas (pēc: *Dychtwald et al.* 2006: 3). Līdz ar šā brīža piecdesmitgadnieku paaudzes aiziešanu no darba tirgus var rasties arī būtisks iztrūkums biznesa procesus vadītāju – līderu un klientu attiecību veidotāju vidū.

Organizācijām un uzņēmumiem jārēķinās, ka to klientu un pirkstspējīgāko patērētāju grupa arī novecos kopā ar sabiedrību. Tiek uzskatīts par vispārpieņemtu labo praksi, ka organizācijas personāls pēc struktūras atspoguļo klientu etnisko, dzimuma un vecuma struktūru (pēc: *Dychtwald et al.* 2006: 3). Līdz ar to tālredzīgi darba devēji arvien vairāk centīsies parādīt saviem klientiem, ka viņu rindās ir darbinieki, kas labi izprot klientu vērtības un intereses, jo viņi ir “viens no jums”.

## PAAUDŽU NOMAIŅU RADĪTAIS TALANTU DEFICĪTS

Situācijā, kad darbavietu jeb vakanču skaits sāk aug ātrāk nekā darbaspēks, arvien biežāk tiek runāts par talantu deficītu. Saskaņā ar Pasaules Bankas prognozēm (*The World Bank*, citēts pēc: *Gatti et al.* 2014: 8) divdesmit gadu periodā (2010.–2030. gads) darbaspēks Latvijā samazināsies par 18 procentiem, šo



procesu ietekmēs gan dzimstības rādītāji, gan migrācija. Vecākā gadagājuma cilvēku (50+) īpatsvars šajā pašā laikā palielināsies līdz 40 procentiem (salīdzinot ar 38 procentiem 2010. gadā). Līdz ar to darba devējiem gan valsts, gan privātajā sektorā vajadzēs pārdomātu stratēģiju, lai novērstu talanta deficīta izveidošanos un šā deficīta turpmāku palielināšanos. Šajā situācijā būs mērķtiecīgi jāstrādā, lai nodrošinātu gan vecāka gadagājuma darbinieku pieņemšanu darbā, gan arī esošo darbinieku iespējami ilgāku noturēšanu darbā. Tomēr, lai panāktu sabalansētu stratēģiju, darba devējam būs jāsaprot, kāda izskatās mūsdienu darbaspēka vecuma un paaudžu struktūra plašākā kontekstā. Tas mainīs darbinieku motivācijas aspektus, kas, lai gan ir vispārēji raksturlielumi, tomēr ir ar būtiskām prioritāšu atšķirībām paaudžu starpā.

Rietumu pasaulē pētījumi ir identificējuši vairākus paaudžu tipus, kuri patlaban ir aktīvi darbaspēka tirgū. Starp šiem paaudžu tipiem pastāv zināmas atšķirības gan attieksmē pret darbu, gan darbavietu. Atšķirīga ir arī paaudžu lojalitāte un karjeras attīstības izpratne. Šīs atšķirības sakņojas gan tajā, kad konkrētā paaudze ir ieguvusi izglītību, gan arī tajā, kādā ekonomiskajā situācijā šī paaudze bijusi, pievienojoties darbaspēka tirgum.

Ko apzīmē ar jēdzienu "paaudze"? Viena no izplatītām definīcijām ir "identificējama grupa, kurai ir līdzīgs dzimšanas gads, vecums, vieta un būtiski dzīves notikumi kritiskos attīstības brīžos" (*Tolbize* 2008: 1).

Nepastāv precīza katras paaudzes definīcija, un neviens atzīts zinātniskais avots nenosauc konkrētas paaudzes atdalosās dzimšanas gadu robežas.

Izplatītākais paaudžu tipoloģijas dalījums izšķir četras paaudzes, to nosaukumi dažādos avotos var atšķirties:

- veterānu paaudze (dzimuši pirms 1946. gada);
- *Baby Boom* jeb demogrāfiskā sprādziena paaudze (dzimuši no 1946. līdz 1964. gadam);
- X paaudze (dzimuši no 1965. līdz 1978. gadam);
- Y paaudze (dzimuši no 1979. līdz 1994. gadam).

Jaunākajos pētījumos tiek minēta arī piektā – Z paaudze, vai arī divas paaudzes, kas dzimušas pēc 1980. gada, kas tiek kopīgi sauktas par milēniuma paaudzi. Tiek lietots arī apzīmējums Digitālā paaudze – tas attiecināts jauniešiem, kas dzimuši pēc 1994. gada un jau no dzimšanas saskaras ar augsti attīstītu tehnoloģiju vidi – internetu, mobilajiem telefoniem sociālajiem tīkliem u. tml.



Katrai paaudzei ir sava kultūra un tradīcijas, kas ietekmē vērtējumus un attieksmi pret dažādām dzīves situācijām un parādībām sabiedrībā. Šis atšķirības ir diezgan noturīgas katras paaudzes individu dzīves garumā, jo tās sakņojas pieredzē un saistītas ar:

- bērnības un jaunības laika sabiedrības dzīves modeli;
- traumatiskiem sociālajiem notikumiem;
- būtiskām izmaiņām ekonomiskajā ciklā;
- ietekmīgiem politiskajiem un biznesa līderiem;
- demogrāfiskajām svārstībām, kas ietekmējušas labumu pārdali sabiedrībā (pēc: *Wyatt* 1993, citēts no: *CIPD* 2008: 6).

Līdz ar to katrai paaudzei ir dažādi motivātori un darba devējam ir jāpielāgo vai jādažādo metodes darbam ar konkrēto grupu pārstāvjiem. Arī darba devējam, kurš grib pievērst pastiprinātu uzmanību vecākā gadagājuma darbinieku iesaistei un noturēšanai darbā, ir jāapzinās, kādas ir paaudžu atšķirības un kā veidot sadarbību starp dažādu paaudžu pārstāvjiem komandā, lai tā dotu maksimālo atdevi.

Rietumeiropas valstīs veiktie pētījumi (sk.: *CIPD* 2008: 17–20) parāda vairākas īpatnības, kā atšķiras dažādu paaudžu uzskati par svarīgāko, veidojot darba attiecības.

**Veterānu paaudzei** īpaši nozīmīgi ir tas, ka viņu darbs tiek novērtēts, kā arī tas, ka viņu izteiktais viedoklis un idejas tiek uzklausītas. Tas palielina interesi par darbiem, kas ietver lēmumu pieņemšanu. Šās paaudzes cilvēkiem ir svarīgi apzināties, ka viņi palīdz citiem cilvēkiem kolektīvā. Veterāni, izlemjot, vai turpināt būt aktīviem darba tirgus dalībniekiem, vai, piemēram, pensionēties, vairāk uzmanības pievēršis nevis savai specifiskai lomai darba kolektīvā, bet gan tam, vai viņiem tiek piedāvāta iespēja izvēlēties sev piemērotu, elastīgu darba grafiku. Tajā pašā laikā viņi tomēr ir arī pieraduši pie ļoti skaidras savas lomas definējuma un izturas pret uzticētajiem pienākumiem ar augstu atbildības sajūtu. Veterāni biežāk nekā citu paaudžu pārstāvji būs lepnī par iestādi vai uzņēmumu, kur strādā, viņi centīsies dot pienesumu arī bez atlīdzības, kā arī rekomendēs savu darba devēju citiem darba ņēmējiem. Veterānu paaudzei ir raksturīga dabīga augsta līmeņa orientācija uz klientu. Šās paaudzes cilvēki ir ieinteresēti strādāt darbu, kas spēj uzlabot klientu servisa kvalitāti. Pat ņemot vērā lielo pieredzi, veterāni aizvien vēl ir interesēti pilnveidojot savas prasmes, īpaši tās, kas nepieciešamas, lai varētu apmācīt un sniegt atbalstu citiem kolēģiem vai vadīt projektus.





**Baby Boom jeb demogrāfiskā sprādziena paaudze** bieži tiek pozicionēta kā smagi strādājoša, tāda, kurai patīk izaicinājumi un ir svarīga piederības sajūta organizācijai. Vienlaikus īpaši svarīgs šai grupai ir darba un privātās dzīves līdzsvars. Viņu izvēli par labu vienam vai otram darba piedāvājumam būtiski ietekmē iespēja strādāt saskaņā ar elastīgu darba grafiku. Izvērtējot darba piedāvājumu vai iespēju saglabāt/mainīt darbavietu, *Baby Boom* paaudzes skatījumā izšķirošs faktors var būt darba devēja sociālā atbildība. Turēšanās pie darba devēja neatkarīgi no grūtībām ir viena no šās paaudzes iezīmēm, tomēr tas neizpaužas tāda veida lojalitātē kā veterāniem. *Baby Boom* paaudzes cilvēki visbiežāk meklēs iespējas pilnveidot zināšanas un prasmes, lai izzinātu dažādus sava darba devēja darbības aspektus, pilnveidotu līderības un klientu apkalpošanas prasmes.

**X paaudze** dod priekšroku salīdzinoši mazāk hierarhiskām organizāciju struktūrām, izklaidētām organizāciju uzbūvēm, kā arī sarežģītiem atskaišu un atbildības mehānismiem. Vienlaikus ļoti svarīga ir iespēja pašam pieņemt lēmumus savas kompetences jomā. Daudzi šās paaudzes pārstāvji meklē iespēju strādāt darbu, kas ir labi savienojams ar dzīvesveidu ārpus tā. Viņi piekritīs strādāt vairāk darba stundu ar nosacījumu, ka tiek piedāvāta pietiekami liela elastība darba laika sadalījumā. Tas arī nozīmē diezgan lielu nepatiku pret prasību nodrošināt klātbūtni darbavietā neatkarīgi no slodzes (angļu val. – *face time*). X paaudze ir vieni no galvenajiem komandas darba proponētājiem, tie lielu nozīmi pievērš attiecībām ar darbabiedriem un drīzāk demonstrēs lojalitāti saviem darba kolēģiem nekā organizācijai kopumā. Šī paaudze meklē iespējas būt veiksmīgiem savā darba devējā organizācijā, tomēr var ātri izlemt karjeru turpināt citviet.

**Y paaudzei** nodalījums starp darba un privāto dzīvi ir daudz neskaidrāks. Šās paaudzes cilvēkiem daudz lielāks izaicinājums ir iegūt sev vēlamu darbavietu, tādēļ viņi pieļauj iespēju kombinēt darbu ar nepieciešamo socializāciju. Y paaudze ir gatava strādāt garas darba stundas, ja vien jūt, ka viņiem ir uzticēts paveikt uzdevumu no sākuma līdz galam. Lai savietotu šādu darba ritmu ar privātās dzīves interesēm, daudzi šās paaudzes pārstāvji meklē iespēju strādāt pie darba devējiem, kas viņiem ļauj kļūt gan par komandas locekļiem, gan sniegt sajūtu būt starp draugiem, darbs tiek uztverts kā spēle un līdz ar to sagādā prieku. Darba devēja iekšējai kultūrai ir liela nozīme Y paaudzes motivācijā. Darba devēji, kam izdodas radīt atbilstošus apstākļus, var cerēt, ka tiks ieteikti citiem darba ņēmējiem. Tomēr personīgās attīstības iespējas ņem







virsmu pār lojalitāti darba devējam, tādēļ daudzi Y paaudzes pārstāvji var viegli nolemt mainīt darba devēju.

Iepriekš aprakstīto četru paaudžu atrašanās vienā darbavietā to bagātina, bet vienlaikus arī rada lielus izaicinājumus, jo vadībai ir jāpielāgo komunikācija ar darbiniekiem, jābūt pietiekami elastīgai, lai piedāvātu vienlīdz motivējošu darba vidi visu paaudžu darbiniekiem. Vienlaikus ir jāveido arī iekšējas komunikācijas pieejas, lai dažādas paaudzes varētu savstarpēji saprasties, par spīti atšķirīgām vērtību sistēmām un uztverei. Lai nodrošinātu labākus apstākļus tieši vecākās paaudzes darbiniekiem, bieži vien svarīgi ir izprast iemeslus, kādēļ viņiem varētu būt grūti sadarboties ar X un Y paaudzi. Īpaši svarīgi tas ir, kad X paaudze sāk ieņemt vadošus amatus.

Šajā publikācijā metodes kā uzrunāt, iesaistīt un motivēt vecākās paaudzes darbiniekus tiks ilustrētas pretnostatījumā ar jaunākajām paaudzēm.

## VECĀKO PAAUDŽU GRŪTĀS IZVĒLES DARBA TIRGŪ

Runājot par vecāka gadagājuma darbiniekiem, no darba devēju skatpunkta tieši *Baby Boom* jeb 50+ paaudze var izrādīties vislielākais pārbaudījums. Jāapzinās, ka šī paaudze zināmā mērā stāv grūtas izvēles priekšā – turpināt darbu līdz pensijas vecumam vai mēģināt strādāt pēc pensijas vecuma sasniegšanas, un, kas vēl svarīgāk, vai to darīt pie pašreizējā darba devēja? Apzinoties šās grupas skaitlisko īpatnību, ir skaidrs, ka, sasniedzot šo vecumu, ne visiem ir cerības uz turpmāku karjeras kāpumu, jo vadošu amatu skaits ir ierobežots. Daudzi šās paaudzes darba ņēmēji var vairs nejusties droši par savu nākotni darbā. Vēl daļa var būt spiesti aiziet no darbaspēka tirgus veselības stāvokļa dēļ. Citi jutīsies spiesti palikt darbā finansiālu apsvērumu dēļ, tomēr kopumā viņi būs demotivēti un apjukusi. Agra pensionēšanās vai arī pensionēšanās kombinācijā ar citu darbu daudziem var šķīst pievilcīga alternatīva palikšanai pie esošā darba devēja. Attiecīgi darba devējs var nonākt situācijā, kad būtiska, ilggadēja, uzticama un lojāla darbinieku daļa sāk strauji pamest organizāciju (pēc: *Harvard Management Update* 1999: 3). Tieši šās grupas talantīgākā un spējīgākā daļa visdrīzāk izvēlēsies strādāt vien ar sev pieņemamiem nosacījumiem, piemēram, elastīgs darbalaiks, iespēja izvēlēties veicamos uzdevumus



(piemēram, kļūt par pašnodarbinātu personu), darīt darbu, kas sniedz gandarījumu un/vai nes labumu sabiedrībai. Jāņem vērā, ka īpaši *Baby Boom* paaudzes pārstāvji atšķirībā no viņu priekštečiem daudz vieglāk var pieņemt lēmumus par būtiskām pārmaiņām profesionālajā un privātajā dzīvē arī pirmspensijas vecumā, piemēram, uzsākt mācības, izveidot savu uzņēmumu vai izvēlēties pašnodarbinātā statusu.

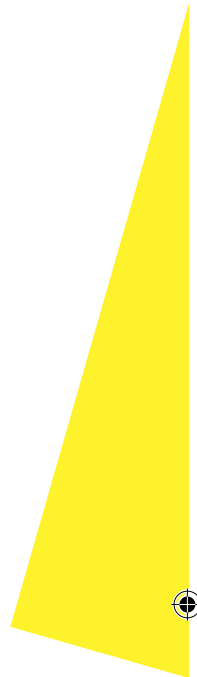
Latvijas pirmspensijas vecuma strādājošo iedzīvotāju aptaujas (RMS 2007: 63) liecina, ka visbiežāk apmierinātība ar darbavietu tiek pamatota ar labām attiecībām un statusu kolektīvā. Savukārt galvenie neapmierinātības iemesli ir atalgojuma līmenis, darba atvieglojumu pieejamība un slodze. Lai arī ne būtiskākais, tomēr pietiekami nozīmīgs iemesls, kas ietekmē gan apmierinātības, gan neapmierinātības līmeni, ir saistīts ar attālumu starp darbavietu un mājām. Aptauja skaidri parāda, ka patlaban svarīgākais dzinulis vecākās paaudzes darbiniekiem joprojām ir materiālais nodrošinājums, tomēr daļai svarīgs ir arī statuss sabiedrībā, proti, nevēlēšanās kļūt par bezdarbnieku vai spēja justies pilnvērtīgi. Atšķirībā no klasiskā pieņēmuma par Rietumeiropas *Baby Boom* paaudzes interesi par darbu, kas nes plašāku labumu sabiedrībai, Latvijas vecākās paaudzes darbinieki to kā motivatoru min salīdzinoši reti. Ja skatāmies uz citām atšķirībām starp *Baby Boom* paaudzi Rietumos un Latvijā, varētu izcelt vēl virkni objektīvu rādītāju. Latvijā 20. gadsimta 50. un 60. gados dzimušie darba tirgū iekļāvās vēl Padomju Savienības plānveida ekonomikas periodā, kad tika nodrošinātas darbavietas faktiski visiem iedzīvotājiem. Līdz ar to vismaz profesionālās dzīves sākumā šai paaudzei nebija jāsaskaras ar bezdarba situāciju, kā arī nebija nepieciešamības pierādīt sevi darba meklējumos, turklāt konkurence darba tirgū bija mazāka. Jāņem arī vērā, ka pensionēšanās Padomju Savienībā tika uztverta kā neatgriezeniska aiziešana no darbaspēka tirgus, jo, atstājot darbu valsts kontrolētās organizācijās vai uzņēmumos, praktiski vairs nebija iespēju īstenot ekonomiski aktīvu dzīvesveidu, piemēram, veidojot savu uzņēmumu. Izņēmums, protams, bija liela daļa lauksaimniecībā nodarbināto, jo pensionēšanās, piemēram, no kolhoza, nozīmēja vienīgi to, ka darbs turpinājās piemājas saimniecībā, lai nodrošinātu ģimenes iztiku. Šie stereotipi par pensijas vecuma sasniegušo ekonomiskajām izvēlēm joprojām ietekmē arī mūsdienu pirmspensijas un pensijas vecuma Latvijas iedzīvotāju domāšanu (pēc: *Sauka et al.* 2012: 2). 20. gadsimta 90. gados, Latvijai strauji integrējoties Eiropā un Rietumu tirgū, notika tehnoloģiju attīstības lēciens (tehnoloģiju pārņemšana), kam sekoja strauja informācijas un komunikāciju tehnoloģiju ekspansija,





kura daļai pēckara paaudzes cilvēku nozīmēja būtiskas pārmaiņas un viņu iepriekšējo prasmju nozīmes strauju devalvāciju. Visbeidzot vairāku gadu desmitu dzīve padomju plānveida ekonomikā neradīja priekšnoteikumus uzņēmējdarbības kultūras attīstībai, tas daļēji ir novedis pie tā, ka pēckara paaudzei Latvijā, salīdzinot ar tā paša vecuma cilvēkiem Rietumos, gatavība uzņemties iniciatīvu un risku ir zemāka. Tas, protams, nav attiecināms uz visiem indivīdiem, tomēr uzņēmīgākajiem ierobežojums varētu būt tas, ka viņu izglītība, kas iegūta padomju gados, neietvēra tādas tēmas kā, piemēram, uzņēmuma pārvaldība, finanšu vadība, mārketingu u. tml. Savukārt šās paaudzes izglītības un prasmju stiprā puse ir spēja piedāvāt tehniskos risinājumus, kā arī plaša profila praktiskās iemaņas. Šo prasmju pamatā ir padomju laika izglītības sistēmā liktais uzsvars uz dabas zinātnēm, inženierprasmēm, kā arī praktiskajām nodarbībām izglītības procesā un karjeras sākumposmā (pēc: *Sauka et al.* 2012: 1, 2).

Svarīgs rādītājs, kas atklāj, kā Latvijas vecākā gadagājumu darbinieki pozicionē sevi darba kolektīvā un darba tirgū, ir savu personisko īpašību novērtējums. Šajā ziņā dominē tādas rakstura īpašības kā godīgums, organizētība, disciplinētība. Lai gan tikai daļa atzīst, ka darba turpināšanai līdz pensijas vecumam būtu jāuzlabo veselība, vienlaikus gandrīz visi atzīst, ka saskaras ar veselības problēmām. Pozitīvs rādītājs par Latvijas pirmspensijas vecumā strādājošajiem ir arī tas, ka nepieciešamība mācīties un parādīt savas darba spējas vairumā gadījumu tiek uzskatīta par svarīgu faktoru, lai saglabātu konkurētspēju darba tirgū (pēc: RMS 2007: 68).



## VALSTS LOMA “AKTĪVO VECUMDIENU” POLITIKAS VEIDOŠANĀ UN IEVIEŠANĀ

Sabiedrības novecošana un ar to saistītie demogrāfiskie un darbaspēka tirgus izaicinājumi ir problēma Eiropas Savienībā un tās dalībvalstīs jau no divtūkstošo gadu sākuma. ES politikā jau vairāk nekā desmit gadus plaši tiek lietots jēdziens “aktīvās vecumdienas” (angļu val. – *active aging*), izprotot, ka savienības dalībvalstīm jāveido priekšnoteikumi, lai iedrošinātu vecākās paaudzes cilvēkus palikt darba tirgū, cik ilgi vien iespējams, mazinātu barjeras pirmspensijas vecuma cilvēku iekļūšanai darbaspēka tirgū, kā arī veicinātu izglītību mūža garumā. Šī politika var tikt īstenota, valstīm investējot vecākā gadagājuma cilvēku prasmju paaugstināšanā, padarot elastīgākus darba laika un citus darba vides nosacījumus un skaidrojot darba devējiem iespējas, ko paver vecākās paaudzes nodarbināšana. “Aktīvo vecumdienu” politikai attīstoties Eiropas Savienības līmenī, dalībvalstu rīcība un lēmumi tiek koordinēti vairākos svarīgos virzienos (pēc: *Reimat* 2010; citēts pēc: *Krynska et al.* 2013: 49).

- ▶ Mazināt alternatīvas nodarbinātībai – paaugstinot prasības pārgrāji iziešanai no darba tirgus, nosakot striktākus kritērijus pirmstermiņa vai invaliditātes pensijas iegūšanai, palielinot pensijas vecumu, padarot mazāk pievilcīgus bezdarba pabalstus un to ieguves nosacījumus.
- ▶ Nostiprināt darba tiesību aizsardzību, jo īpaši vecākā gadagājuma darbinieku aizsardzībai.
- ▶ Veicināt nodarbinātību un noturēšanu darba tirgū – nodrošinot papildu apmācību iespējas, veicinot mobilitāti darbaspēka tirgū, uzlabojot nosacījumus veselībai un drošībai darbavietā, uzlabojot valstu sniegto nodarbinātības pasākumu kvalitāti.

Latvijā normatīvie akti paredz, ka personas, kuru sociālās apdrošināšanas stāžs nav mazāks par 30 gadiem, var pieprasīt vecuma pensiju divus gadus pirms vispārējā pensionēšanās vecuma. Līdz vispārējā pensionēšanās vecuma sasniegšanai priekšlaicīgi piešķirtā vecuma pensija tiek izmaksāta 50 procentu apmērā. Savukārt pensionēšanās vecums līdz 2025. gadam sasniegs 65 gadu līmeni, salīdzinot ar 62 gadu sliekšni 2014. gadā. Latvijā atšķirībā no daudzām citām Rietumvalstīm darba devējam nav iespēju pārtraukt darba attiecības ar darba ņēmēju brīdī, kad



darbinieks kvalificējas pensijai. No vienas puses, tā ir pozitīvi vērtējama pieeja, kas aizsargā pensijas vecuma darbiniekus, no otras puses, tas dara piesardzīgākus darba devējus, lemjot par pirmspensijas vecuma darbinieka nolīgšanu.

Latvijā vispārējs diskriminācijas aizliegums ir iekļauts Latvijas Republikas Satversmē. Papildu noteikumi par vienlīdzību darbā ir noteikti Darba likumā. Likums nosaka, ka ikvienam ir vienlīdzīgas tiesības uz darbu, taisnīgiem, drošiem un veselībai nekaitīgiem darba apstākļiem, kā arī uz taisnīgu darba samaksu. Atšķirīgas attieksmes aizliegumu Darba likums nosaka, dibinot darba tiesiskās attiecības, kā arī darba tiesisko attiecību laikā, it īpaši paaugstinot darbinieku amatā, nosakot darba apstākļus, darba samaksu vai profesionālo apmācību, kā arī uzteicot darba līgumu – visās šajās situācijās darba devējam jānodrošina vienlīdzīgu tiesību principa ievērošana. Tas nozīmē, ka darba devējs nedrīkst pieļaut nekādu diskrimināciju pret saviem darbiniekiem, darbinieku atļasei jābūt atkarīgai vienīgi no personas spējām veikt darbu, un darba devējs nedrīkst pieļaut nekādu priekšrocību radīšanu atkarībā no personas rases, ādas krāsas, dzimuma, vecuma u. c. Tāpat mūsu valstī ir noteikts detalizēts regulējums atsevišķos jautājumos, piemēram, attiecībā uz darba interviju un darba samaksu. Darba intervijā nav pieļaujami darba devēja jautājumi, kas neattiecas uz paredzētā darba veikšanu un nav saistīti ar pretendenta piemērotību šim darbam, ir tieši vai netieši diskriminējoši, it īpaši jautājumi par grūtniecību, ģimenes vai laulības stāvokli, iepriekšēju sodāmību (ar izņēmumiem), reliģisko pārliecību, piederību pie kādas reliģiskās konfesijas, politiskās partijas, iesaisti arodbiedrībā vai citās sabiedriskās organizācijās, kā arī par nacionālo vai etnisko izcelsmi. Savukārt attiecībā uz darba samaksu darba devēja pienākums ir noteikt vienlīdzīgu darba samaksu vīriešiem un sievietēm par tādu pašu darbu vai vienādas vērtības darbu (pēc: Eglīte u. c. 2014: 2). Saprotams, ka visu šo normu faktiskā darbība, tostarp attiecināmība uz diskrimināciju balstoties uz vecumu, ir atkarīga gan no darba devēja prakses, gan kontrolējošo iestāžu lēmumiem (piemēram, Valsts darba inspekcijas), kā arī tiesu prakses, kas balstīta uz darbinieku un darba meklētāju pieteikumiem.

Pensijas un pirmspensijas vecuma cilvēki (personas, kuras vecākas par 50) ir norādīti kā mērķa grupa virknei valsts nodarbinātības un sociālā atbalsta instrumentu, piemēram, Valsts Nodarbinātības aģentūras īstenotajos aktīvās nodarbinātības pasākumos, subsidēto darbavietas izveidē, vai arī Izglītības un zinātnes ministrijas un pašvaldību īstenotajos mūžizglītības pasākumos. Tas norāda, ka valsts kopumā ir atzinusi šo sabiedrības grupu kā tādu, kam pievēršama pastiprināta uzmanība, tomēr šo iespēju izmantošana prasa mērķtiecīgu rīcību gan no pašiem gados vecākiem cilvēkiem, gan arī viņu esošajiem vai potenciālajiem darba devējiem.



# IETEIKUMI VECĀKĀS PAAUDZES LĪDZSVAROTAI IESAISTEI UN MOTIVĀCIJAI

## DIAGNOSTIKA

### Ar novecošanu saistīto kapacitātes (talanta deficīta) un produktivitātes risku novērtējums

Viedas un uz nākotni vērstas organizācijas stratēģijas izstrāde, kas risina arī ar darbaspēka novecošanu un paaudžu maiņu saistītus jautājumus, prasa atbilstošu diagnostiku, proti, ir jānovērtē, kāda ir situācija organizācijā un darbaspēka tirgū kopumā, kādi riski paveras, raugoties no cilvēkresursu vadības viedokļa. Cilvēkresursu pārvaldības pētnieki mēdz izdalīt divas risku grupas – kapacitātes riski un produktivitātes riski (pēc: *Strack et al.* 2008: 1).

Kapacitātes risku novērtējums ietver sekojošo:

- katras struktūrvienības, amatu grupas, funkcijas līmenī jānovērtē, kāds būs pieejamo darbinieku skaits nākamajos 5–15 gados, ņemot vērā gan pensionēšanās, gan rotācijas rādītājus;
- jānovērtē organizācijas darbaspēka vajadzības, balstoties uz plānoto izaugsmes stratēģiju un izmaiņām industrijā, kas, iespējams, var prasīt jauna tipa darbavietu izveidi;
- nepieciešami atšķirību starp darbaspēka piedāvājumu un pieprasījumu aprēķini, lai noskaidrotu, vai organizācijai draud talantu deficīts;
- jāveic nepieciešamo resursu, lai novērstu iespējamo deficītu, ņemot vērā tādus faktorus kā ilgstošs laiks, kas nepieciešams specializētām apmācībām, kā arī izmaksas, kas saistītas ar zinošu speciālistu piesaisti no ārpuses, aprēķini (pēc: *Strack et al.* 2008: 1).

*RWE Power* ir trešais lielākais enerģētikas uzņēmums Eiropā. Uzņēmums nodrošina vairāk nekā 70 000 darbavietu. Ņemot vērā, kādus darba apstākļus uzņēmums nodrošina strādājošiem, kā arī ieguldījumus, ko uzņēmums veic talantu attīstībā, un radošu pieeju cilvēkresursu vadības jautājumos, *TOP Employer* Institūts 2014. gadā *RWE Power* atzina par gada



darba devēju Apvienotajā Karalistē. Šis uzņēmums, veicot savas kapacitātes risku novērtējumu, bija konstatējis, ka tas saskarsies ar nozīmīgu augsti specializētu inženieru trūkumu un ka šādu inženieru darba tirgū nākamajos gados varētu parādīties salīdzinoši maz, un ka konkurence par šiem inženieriem enerģētikas un sabiedrisko pakalpojumu uzņēmumu vidū būs ļoti asa. Organizācija, kas sistemātiski gandrīz desmit gadus pie strādājusi, lai samazinātu darbinieku skaitu, tostarp kā instrumentu izmantojot arī pirmstermiņa pensionēšanos, saprata, ka būtiski jāmaina tās politika, jo pētījumi rādīja, ka desmit gadu laikā piecdesmitgadnieku īpatsvars uzņēmumā mainīsies no 20 uz 80 procentiem. Uzņēmumā, kurā darbs tiek organizēts augu diennakti trīs maiņās, nācās konstatēt, ka vecākā gadagājuma darbiniekiem var nebūtu iespēju saglabāt šādu darba ritmu fiziskās slodzes vai veselības apsvērumu dēļ. Līdz ar to var nākties piesaistīt papildu darbaspēku, lai nodrošinātu nepārtrauktu biznesa procesu (pēc: *Strack et al.* 2008: 3).

Produktivitātes risku novērtējums prasa apzināt, kuri amati, ņemot vērā darbinieku novecošanu, ir apdraudēti. Produktivitātes riski rodas, kad vecāka gadagājuma darbinieki:

- sāk zaudēt spējas, kas nepieciešamas fiziski sarežģīta darba veikšanai;
- izjūt ar jaunāko tehnoloģiju lietojumu saistītu prasmju trūkumu;
- kļūst demotivēti, apzinoties, ka turpmākas karjeras izaugsmes iespējas ir ierobežotas;
- kļūst apdraudētāki veselības problēmu dēļ, proti, var būt spiesti kavēt darbu vai samazināt slodzi.

Veicot gan kapacitātes, gan produktivitātes risku analīzi, nav vēlams pievērst uzmanību tikai darbaspēka vidējam vecumam, svarīgāk šajā gadījumā ir vērtēt, kādas ir dažādu vecuma grupu proporcijas, jo lielākos riskus rada tieši liels viena vecuma darbinieku īpatsvars. Vienlīdz, veicot šādu analīzi, nozīmīgi ir izvēlēties pareizu funkciju un amatu sadalījumu un grupējumu, jo tas ļauj kvantificēt riskus. Piemēram, var pieņemt, ka vienas funkcijas veikšanā iesaistītie darbinieki ar relatīvi nelielu apmācību apjoma nepieciešamību var cits citu pilnībā aizstāt apmēram trīs mēnešu laikā, savukārt vienas amatu saimes ietvaros lomas maiņšana darbiniekam var prasīt līdz pat 18 mēnešiem.

## Izmaksu un ieguvumu analīze

Izmaksu un ieguvumu analīze ir vērtīgs instruments, ar kura palīdzību var secināt, kāda varētu būt potenciālā darbaspēka novecošanas un šā jautājuma aktīvas vadības ietekme uz budžetu. Saprotams, ka pastiprināta uzmanības pievēršana tieši vecākā gadagājuma darbinieku iesaistei un noturēšanai darbā ir izmaksas, piemēram:

- cilvēkresursu vadības darbinieku laiks un prasmju pilnveidošana;
- organizācijas vadības komandas laiks, kas jāvelta šim jautājumam;
- speciāli pielāgojumi darba vietu iekārtojumā;
- iespējamā slodžu sadalījuma maiņa.

No otras puses, arī ieguvumu pusē var likt vairākus faktorus:

- samazinātas izmaksas, kas saistītas ar darbinieku slimību un prombūtni;
- izvairīšanās no produktivitātes pazemināšanās, kas saistīta ar vecākās paaudzes darbinieku demotivāciju vai pat atteikšanos no darba attiecību turpināšanas;
- samazinātas jaunu darbinieku piesaistes un atlases izmaksas;
- zemākas jaunpieņacēju apmācību izmaksas, pieņemot, ka, vecākās paaudzes darbiniekiem paliekot amatā, vienlaikus notiek arī jaunpieņacēju ievadīšana amatā un zināšanu nodošana, kopīgi strādājot;
- ieguvums, izveidojot vai saglabājot laba darba devēja tēlu, var tikt izteikts kā samazinātas talantu piesaistes izmaksas (pēc: *Kadefors et al.* 2012: 55–56).

### Izmaksu un ieguvumu aprēķina teoretiskais modelis

*Best Ager Lighthouses* projekta (sk.: *Kadefors et al.* 2012: 54) ietvaros tika izstrādāts teoretiskais modelis, ko var izmantot kā piemēru pieejai tieši izmaksu un ieguvumu analīzei.

#### Gados vecāko darbinieku turpmakas nodarbinātības izmaksas

Šis aprēķins parāda, kāda var būt finansiālā ietekme divām dažādām pieejām, ko vadība var izvēlēties, lemjot par personāla pārvaldību un specifiskiem paaudžu jautājumu vadības risinājumiem. Pirmajā gadījumā pieci vecākās paaudzes darbinieki tiek saglabāti organizācijā, savukārt otrajā gadījumā šie pieci darbinieki tiek aizstāti ar jaunpieņacējiem, kurus vēl tikai jāpieņem darbā. Pirmajā gadījumā tiek īstenoti specifiski pasākumi, kas vērsti uz vecākā gadagājuma darbinieku darba apstākļu uzlabošanu, piemēram, darba slodzes samazināšana par 20 procentiem, bet atalgojuma samazināšana vien par 10 procentiem (plaši pieņemta pieeja – *Vattenfall 80–90–100* modelis).





Specifiskie skaitļi, kas izmantoti aprēķinā, nav ņemti no *Best Ager Lighthouse* projekta dalīborganizācijām, bet balstās uz atalgojuma līmeni Šlesviņas- Holšteinas pavalstī Vācijā. Līdz ar to tiem ir tikai ilustratīvs raksturs.

Pieņēmumi	EUR
Pilna laika gada atalgojums	50 000
20 procentu samazinājums darba laikā, 90 procentu atalgojums	45 000
Jaunpieņēcēju gada atalgojums	38 500
Piesaistes un atlases izmaksas – 20 procenti no gada atalgojuma	7 700
Jaunpieņēcēju apmācības un darba uzsākšanas izmaksas – 3 mēnešalgas	9 624
Piesaistes neveiksmes iespējamība – no 7 darbā pieņemšanas gadījumiem 5 ir veiksmīgi	

### 1. scenārija aprēķins – turpina nodarbināt piecus vecākās paaudzes darbiniekus

Izdevumu pozīcija	Vienību skaits	Koeficients	EUR uz vienību	Kopā (EUR)
Gada atalgojums	5	90%	50 000	225 000
Jaunpieņemtie darbinieki (lai kompensētu samazināto darba slodzi)	1		38 500	38 500
Piesaistes, atlases izmaksas	20%		7 700	7 700
Apmācības			3 208	9 624
<b>Kopā</b>				<b>280 824</b>



**2. scenārija aprēķins –**

piecu jaunu darbinieku pieņemšana darbā un apmācība

Izdevumu pozīcija	Vienību skaits	Koeficients	EUR uz vienību	Kopā (EUR)
Gada atalgojums (ieskaitot atalgojumu diviem darbiniekiem uz 6 mēnešu pārbaudes periodu)	5	120%	38 500	231 000
Jaunpieņemtie darbinieki (lai kompensētu samazināto darba slodzi)				
Piesaistes, atlases izmaksas	20%			46 200
Apmācības (7 jaunpieņēvēji, 3 mēneši)	3		3 208	67 368
<b>Kopā</b>				<b>344 568</b>
<b>Papildu izmaksas</b>				<b>63 744</b>

Līdz ar to var secināt, ka pat ja piecu vecākās paaudzes darbinieku samazināto darba slodzi ir jākompensē ar jauna darbinieka pieņemšanu (sk. 1. scenāriju), tas arvien ir finansiāli izdevīgāk nekā piecu jaunu darbinieku pieņemšana un apmācība. To ietekmē augstās personāla piesaistes un apmācību izmaksas, kā arī neveiksmes faktors jaunu darbinieku piesaistē, kas arī ir pierādīts cilvēkresursu vadības un personāla piesaistes praksē.

## Organizācijas analīze paaudžu griezumā – vecuma profili un vecuma audits

Izvēloties vecuma grupas, ko izmantot, veicot organizācijas darbinieku vecuma profila analīzi, jācenšas izmantot tāds pats dalījums, kāds tiek lietots valsts oficiālajā statistikā un prognozēs (piemēram, LR Ekonomikas ministrija ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaita prognozēšanā izmanto



sadalījumu: 15–24, 25–34, 35–44, 45–54, 55–64, 65–74). Tas atļauj vērtēt darbinieku vecuma sastāvu salīdzinājumā ar vidējo darbaspēkā vecuma struktūru sabiedrībā vai klientu lokā, attiecīgi arī secināt, vai ir kādas būtiskas atšķirības, kas potenciāli var negatīvi ietekmēt. Kā jebkurā datu analizē un salīdzinājumā būtisks ir ne tikai salīdzinājums kādā konkrētā brīdī, bet gan tendences novērtējums ilgākā laika periodā, līdz ar to, ja darbinieku vecuma struktūra tiks analizēta regulāri un tā, lai dažādos laika periodos savāktie dati ir salīdzināmi, radīsies iespēja iegūt vērtīgāku informāciju.

*Barclays Bank ir viena no pasaules lielākajām finanšu institūcijām. Šī banka ir novērtējusi, ka vismaz 80 procenti uzkrājumu Lielbritānijā ir cilvēkiem vecuma grupā 45 gadi un vairāk. Vecuma profilu izstrāde un datu apkopšana Barclays Bank klientu telefonapkalpošanas centros (call centers) parādīja, ka klienti dod priekšroku darbam ar personālu, kam ir plašāka dzīves pieredze. Barclays Bank, reaģējot uz šo pieprasījumu, koriģēja savu darbinieku vecuma profilu tā, lai tas atbilstu vecuma profilam, kas ir katrā Barclays Bank apkalpotajā reģionā (pēc: Age Profiling 2006: 3).*

Vecuma griezumā ir vērtīgi analizēt arī virkni cilvēkresursu vadības funkciju. Regulārs novērtējums tam, kādās vecuma grupās sadalās darbā jaunpieņemtie un organizāciju pametušie cilvēki, var atklāt nelabvēlīgas tendences gan darbinieku piesaistes un atlases procesā, gan arī parādīt, vai kāda vecuma grupa izjūt diskomfortu, piemēram, fakts, ka noteiktas vecuma grupas pārstāvji neatsaucas uz darba sludinājumu, var arī nozīmēt, ka ir pieļautas kļūdas vai nu sludinājuma formā, vai komunikācijas kanālu izvēlē. Arī darbinieku viedokļu aptauju rezultātus ir vērtīgi sadalīt atbilstoši vecumposmiem, jo tas ļauj precīzāk saprast, cik labi organizācija atbild uz savu darbinieku gaidām. Aptaujas par darba un privātās dzīves līdzsvaru var uzrādīt dažādus rezultātus dažādām vecuma grupām, gan tādēļ, ka dažādas paaudzes jautājumu skata atšķirīgi, gan arī tādēļ, ka iemesli vēlmei pēc šī līdzsvara var būt ļoti atšķirīgi, piemēram, socializācija, bērnu kopšana vai gados vecāka tuvinieka aprūpe. Visbeidzot, arī novērtējot darbinieku sniegumus un apmācību nepieciešamību, tieši respondentu sadalījums vecuma grupās var atklāt to, kā labāk paaugstināt dažādu paaudžu pārstāvju prasmes un produktivitāti.

**Iespējamie indikatori darbinieku vecuma profila analīzei**

Elements	Mērķa jomas	Iespējamie indikatori
Apmācības.	Apmācību veidi, kas pieejami dažādām vecuma grupām. Uz apmācībām pieteikušos, dalībnieku, un sekmīgu beidzēju sadalījums pa vecuma grupām. Apmācību budžets. Mācīšanās veidi un iespējas. Pasniedzēju vecuma profils.	Vai apmācību iespējas ir liegtas kādai vecuma grupai? Vai ir kādas vecuma grupas, kas izvairās no apmācībām? Vai apmācību piedāvājums un metodes nostāda kādu vecuma grupu neizdevīgākā situācijā? Vai finansējuma sadalījums pa vecuma grupām ir taisnīgs? Vai pasniedzēju sastāvā ir vecuma disproporcijas, kas, iespējams, ir nepietiekamas kvalitātes iemesls, ko atklāj mācību vajadzību un piedāvājuma novērtējums?
Sniegums, kompetenču un prasmju līmenis.	Slikta snieguma rādītāji dažādās struktūrvienībās sadalījumā pa vecuma grupām. Neveiksmju rādītāji. Klientu sūdzības un labvēlīgās atsauksmes. Kompetenču novērtējuma rādītāji. Snieguma pārraudzītāju un novērtētāju sastāvs.	Vai kādai vecuma grupai jāattīsta kādas konkrētas prasmes? Vai snieguma vadība ir vienāda visām paaudzēm? Vai pastāv sakarība starp snieguma pārraudzītāju un novērtētāju vecumu vai attieksmi un snieguma līmeni dažādās vecuma grupās?
Paaugstinājumi amatos un karjeras attīstība.	Atalgojums un citi labumi dalījumā pa vecuma grupām. Atalgojuma līmeņa atšķirības.	Vai atalgojuma līmenis un citu labumu piešķiršana ir atkarīga no vecuma? Vai labumu izmantošana norāda uz neelastīgu piedāvājumu, salīdzinot ar atsevišķu vecuma grupu vajadzībām? Vai atalgojuma līmenis nostāda kādu vecuma grupu nelabvēlīgā situācijā?
Prombūtne.	Sadalījumā pa vecuma grupām: <ul style="list-style-type: none"><li>• prombūtne;</li><li>• slimības lapa;</li><li>• veselības un drošības negadījumi;</li><li>• sūdzības par netaisnīgu izturēšanos.</li></ul>	Vai specifisks prombūtnes veids vai lielāks prombūtnes īpatsvars ir novērojams noteiktai vecuma grupai? Vai ir pierādījumi, ka kāda no vecuma grupām cieš no netaisnīgas attieksmes? Vai kāda noteikta vecuma grupa vairāk cieš negadījumos?





Darba attiecības pārtraukušie uz uzteikuma pamata.	Uzteikumu sadalījums pa: <ul style="list-style-type: none"><li>• vecuma grupām;</li><li>• amatiem;</li><li>• pēc nostrādātā laika. Neapmierināto, kas pametuši darbu, intervijas un atgriezeniskā saite.</li></ul>	Vai no darba aiziešanas iemesli norāda uz lielāku neapmierinātību kādā vecuma grupā? Vai kādā amatā ir neproporcionāli liels darba uzteikumu skaits no vienas vecuma grupas?
Darbinieku atlaišanas process.	Cik bieži ir atlaišanas gadījumi dažādās vecuma grupās. Atlaišanas pabalsti dažādiem amatiem dažādās vecuma grupās.	Vai pastāv tendencioza vai aizspriedumaina attieksme atlaišanu attiecībā pret jaunāka vai vecāka gadagājuma darbiniekiem? Vai ir tikuši izmaksāti ar darba stāžu vai vecumu saistīti atlaišanas pabalsti vecāka gadagājuma darbiniekiem?

Darbinieku vecuma profila analīzei var izmantot dažādus indikatorus (sk.: *Age Profiling* 2006: 5–7).

Brīdī, kad ir noteikts darbinieku vecuma profils, var īstenot arī vecuma auditu jeb pārbaudi, kas ļauj konstatēt gan vecuma diskrimināciju, gan arī labo praksi dažādu paaudžu jautājumu pārvaldības jomā. Audits dod iespēju padziļināti analizēt, kādi ir vecuma struktūras nelīdzsvarotības cēloņi, piemēram, tādās jomās kā darbinieku piesaiste un atlase, apmācības, paaugstināšana amatos, darba snieguma novērtējums un atalgojums, iekšējā komunikācija vai pat tas, kā cilvēkresursu attīstībai novirzītais budžets tiek sadalīts starp dažādām vecuma grupām. Būtiska audita daļa var būt arī pārbaude par to, kā tiek organizēta iekšējā komunikācija ar darbiniekiem, īpaši, vai tās forma un saturs kādā veidā nav ierobežojošs vai diskriminējošs pret noteiktu paaudzi vai vecuma grupu (pēc: *Age Profiling* 2006: 3–4).





## Iesaiste un dialogs ar vecākā gadagājuma darbiniekiem

Tieši pareiza un savlaicīga komunikācija ar vecākās paaudzes darbiniekiem atļaus pareizi diagnosticēt ar paaudžu maiņu saistītos riskus un rast iespējamus risinājumus. Gan organizācijas kopējā komunikācijā, gan arī individuālā dialogā ar darbiniekiem ir svarīgi uzsvērt, ka gados vecāko kolēģu ieguldījums tiek novērtēts un vadība ir ieinteresēta saglabāt šos darbiniekus kolektīvā, cik ilgi vien tas ir iespējams. Individuālu pārrunu gadījumā īpaši svarīgi šo dialogu uzsākt jau laikus, tas atļautu darbiniekam, kura vecums vēl tikai tuvojas pirmspensijas vecuma sliekšnim, izvērtēt savas intereses un vēlmes gan no karjeras, gan privātās dzīves skatpunkta. No darba devēja viedokļa raugoties, ir būtiski laikus identificēt, kuri vecākā gadagājuma darbinieki ir vairāk pieprasīti un pēc kuriem pieprasījums ir zemāks. Ņemot to vērā, darba devējs var piedāvāt savu stratēģiju – sākot no aktīviem pasākumiem, lai saglabātu darbinieku kā darba ņēmēju līdz un arī pēc pensijas vecuma sasniegšanas uz pilnu slodzi, piedāvājot specifiskas motivācijas paketes, samazinātu darba slodzi, iesaistot darbinieku atsevišķu specifisku pienākumu vai darbu/projektu veikšanā, un beidzot ar pensionēšanos vai pat pirmstermiņa pensionēšanos. Kā labā prakse tiek uzskatīta arī vēršanās pie gados vecākās paaudzes pārstāvjiem kopumā, piemēram, izveidojot konsultatīvu padomi, kam tiek lūgts viedoklis gan par to, kādai jābūt organizācijas turpmākajai attīstībai, gan arī par to, kāda veida talanti būtu jāpiesaista. Šāda pieeja var iedrošināt vismaz daļu šās grupas pārstāvju paskatīties uz savām zināšanām un prasmēm no cita skatpunkta, kā arī mudināt turpināt darboties organizācijā (pēc: *Phoel* 2008: 3). Jānovērtē, ka tieši vecākā gadagājuma darbinieki, salīdzinot ar gados jaunākiem kolēģiem, jūt ciešāku piederību organizācijai, ir lepnī par darbu, ko tie dara, un priecīgi, ja var nodot savu pieredzi, tādēļ šo grupu pat ir salīdzinoši vieglāk iesaistīt dialogā par organizācijas plašākiem mērķiem un indivīdu lomu tajā.

## Stereotipu un objektīvo rādītāju nodalīšana

Lai vecākā gadagājuma darbiniekus varētu sekmīgi iesaistīt, kā arī nodrošināt viņu turpmāku lojalitāti un ieguldījumu organizācijas darbā, ir ļoti būtiski nepieļaut, ka attiecības tiek veidotas, balstoties uz stereotipiem par nodarbinātību pirmspensijas vecumā. Piemēram, Lielbritānijas valdība,





īstenojot kampaņu par pozitīvu attieksmi pret vecumu, ir aicinājusi cīnīties ar vairākiem mītiem:

- vecāka gadagājuma darbinieki tikai skaita dienas līdz pensijai;
- viņiem ir zema produktivitāte un nav vēlmes mācīties jaunas prasmes un apgūt tehniku;
- vecāka gadagājuma darbinieki prasa vairāk brīvdienu, ir ar vāju veselību, un ar viņu nodarbinātību saistītās izmaksas ir augstākas.

Jānorāda, ka šie stereotipi negūst pamatojumus dzīves norisēs. Lielākajā daļā mūsdienu profesiju vecāka gadagājuma cilvēki produktivitātes ziņā neatpaliek no citiem darbiniekiem. Ja tiek radīti atbilstoši priekšnosacījumi, lielākā daļa vecākās paaudzes darbinieku grib mācīties. Ja darba devējs novērtē un aktīvi iesaista gados vecākus darbiniekus, viņi lielākoties vēlas turpināt strādāt arī pēc pensijas vecuma sasniegšanas. Nav arī pierādīts, ka vecāka gadagājuma darbinieki slimotu biežāk nekā jaunākie kolēģi. Lai arī (īpaši valsts sektorā) vecāka gadagājuma cilvēki saņem augstāku atalgojumu, tomēr izmaksu atšķirība nav tik būtiska.

Diemžēl darbaspēka tirgū ir arī gados vecāki cilvēki, kas atbilst plašāk zināmajiem stereotipiem, piemēram, viņu prasmes atpaliek no kolēģu veikuma, viņi noliedzot izturas pret sasniedzamajiem mērķiem, veselības problēmu dēļ bieži kavē darbu, vienlaikus salīdzinoši lielā stāža dēļ saņem proporcionāli lielāku atalgojumu, attiecīgi darba devējam izmaksājot dārgāk. Šādu darbinieku nav daudz, tomēr tie diemžēl var sabojāt priekšstatu par visiem savas paaudzes darbiniekiem. Turklāt jāņem vērā, ka darbabiedri bieži nepamana, kurai paaudzei tieši pieder aktīvākie un spējīgākie vecākā gadagājuma kolēģi. Viņi tiek pamanīti profesionālā snieguma dēļ, bet netiek asociēti ar kādu konkrētu paaudzi.

## RISINĀJUMI 50+ TALANTU PIESAISTEI UN MOTIVĀCIJAI

### Piesaiste un atlase

Lai darba devējs pilnībā izmantotu savu darbinieku vecuma dažādības potenciālu un, īpaši, lai veicinātu gados vecākus darbinieku piesaisti, atbilstoša pieeja jāveido tiešā saistībā ar skaidru biznesa plānu. Gan augstākai vadībai, gan arī vadītājiem, kuri lemj par personāla piesaisti, ir jāapzinās, kāds ir racionālais ieguvums no dažādu vecuma grupu personāla piesaistes. Šajā gadījumā nepietiek tikai ar argumentiem par nepieciešamību izvairīties no vecuma diskriminācijas vai vēlmi uzlabot publisko tēlu, paužot interesi par vecākās paaudzes cilvēku nodarbināšanu. Vadībai ir jāredz, kas būs materiālie un izaugsmes ieguvumi, iesaistot gados vecākus darbiniekus.

Pat ja vadība nolems, ka ir nepieciešams koncentrēties uz vecāka gadagājuma darbinieku piesaisti un atlasī, tas nebūt nenozīmē, ka šos darbiniekus būs viegli atrast. Lai to izdarītu, ir vērts apsvērt vairākus risinājuma aspektus.

- ▶ Nodrošināt, ka personāla speciālistam, kas iesaistīts darbinieku piesaistē un atlasē, ir nepieciešamas zināšanas par vecāka gadagājuma darbiniekiem, tostarp viņu profesionālajiem mērķiem, ārpus darba dzīves prioritātēm.
- ▶ Izvērtējiet iespējas sadarboties ar gados vecākus cilvēkus pārstāvošām sabiedriskajām organizācijām, kā arī specifiskām profesionālajām organizācijām, kam varētu būt detalizēta informācija par šo darbaspēka segmentu.
- ▶ Darba devējam jānodrošina, ka darba sludinājumā tiek uzsvērtā tā interese nodrošināt vecuma daudzveidību savā komandā, kā arī atvērtība dažādu vecuma grupu darba meklētāju pieteikumiem. Šādai informācijai jāparādās arī organizācijas koptēla prezentācijās, piemēram, organizācijas interneta vietnē vai publisko attiecību komunikācijā.
- ▶ Izvēlieties atbilstošu darba sludinājuma publikācijas veidu, piemēram, ja X vai Y paaudžu pārstāvji mūsdienās var arī neatsaukties uz darba sludinājumu, kas nav publicēts internetā un kam nevar pieteikties elektroniski, tad vecākā paaudze var dot priekšroku sludinājumiem drukātajos medijos un iespējai iesniegt pieteikumu rakstiskā formā.
- ▶ Izmantojiet arī citus avotus, lai popularizētu savu organizāciju kā visām vecuma grupām draudzīgu darba devēju, piemēram, aicinot vecākās paaud-





zdes darbiniekus sniegt atsauksmes, rekomendēt jūsu potenciālajiem darba ņēmējiem. Šajā gadījumā tieši organizācijas reputācijai varētu būt ļoti liela nozīme veterānu un *Baby Boom* paaudzes vērtējumā.

► Sadarbībā ar Valsts Nodarbinātības dienestu var pievērst uzmanību darba iespējām tieši vecākā gadagājuma cilvēkiem, kuri ir vērsušies pie šīs institūcijas pēc palīdzības.

*MacDonald* Lielbritānijā ir izvērsis kampaņu, ko varētu saukt par “Pieņem darbā smaidu”. Ideja – pieņemot darbā cilvēkus, ir jāfokusējas uz kandidātu personiskajām īpašībām, ne kvalifikāciju. Turklāt *MacDonald* aktīvi vērsās tieši pie vecākā gadagājuma cilvēkiem, aicinot viņus pieteikties darbā. Viņi mērķtiecīgi reklamēja darba iespējas tieši interneta vietnēs, kas ir populārākas vecākās paaudzes pārstāvju vidū. Rezultāts – šis ātrās ēdināšanas uzņēmums veiksmīgi palielināja gados vecāku darbinieku īpatsvaru (pēc: *Employer Case Studies* 2011: 33).

Būtiska sadaļa vecuma neitrālam darbinieku piesaistes un atlases procesam ir pareiza atlases kritēriju un procedūras izvēle. Protams, nav pieļaujams, ka atlases procesā tiek izvirzīti specifiski vecuma sliekšņi, bet vecākās paaudzes darba meklētājus var aizbiedēt vai negatīvi noskaņot arī netieši mājienu uz to, ka tiek meklēti, piemēram, “jauni un enerģiski komandas biedri”, vai arī tiek pieprasīts kopā ar pieteikumu iesniegt fotogrāfiju. Vecākas paaudzes darba meklētājus, iespējams, vairāk uzrunās sludinājumi, kuros būs minēti tādi atslēgas vārdi kā “pieredze”, “zināšanas”, “čaklus”. Atlasei jābūt fokusētai uz spējām un prasmēm, kas atbilst veicamajiem darba pienākumiem un uzdevumiem. Lai šīs prasmes parādītu, ne vienmēr ir jāpieprasa, lai kopā ar pieteikumu uz vakanto amatu tiktu iesniegts izvērstas dzīves apraksts. Labāks risinājums bieži vien ir lūgt pieteicējiem aizpildīt standarta pieteikuma formu, kas mazina iespēju vērtēt cilvēku vien viņa vecuma dēļ, pat ja to var izsecināt tikai netiešā veidā.

Arvien vairāk ir uzņēmumu, kas cenšas veidot atlasī, ņemot vērā specifiskus kritērijus saistībā ar konkrētām prasmēm, spējām un vērtībām. Pretendenta uzdevums šajā situācijā ir ar praktiskiem piemēriem no savas profesionālās vai personīgās dzīves pierādīt, ka viņš atbilst šiem kritērijiem. Šajos gadījumos



augstskolas diplomu skaits, nostrādātie gadi, pildot noteiktus amata pienākumus vai darbojoties specifiskā nozarē, var nebūt labākais pierādījums kandidāta atbilstībai.

*Brunelcare* ir viena no lielākajām bezpeļņas organizācijām Lielbritānijā, kas sniedz specifiskus sociālās aprūpes pakalpojumus veciem cilvēkiem, tostarp darbojas arī aprūpes namu būvniecībā un to uzturēšanā.

Savulaik šī organizācija saskārās ar problēmām piesaistīt profesionālus aprūpes speciālistus. Atlases politika tradicionāli deva priekšroku speciālistiem ar nozīmīgu pieredzi tieši sociālajā aprūpē. *Brunelcare* izlēma, ka mainīs savu pieeju, dodot priekšroku kandidātu atbilstībai organizācijas vērtībām un biznesa modelim, ne tradicionālajiem kvalifikācijas un darba pieredzes kritērijiem. *Brunelcare* darba sludinājumos vairs nav specifisku izglītības vai pieredzes prasību, bet toties ir prasība kandidātiem iesniegt aprakstu par īpašībām un spējām (kompetencēm), ko *Brunelcare* grib redzēt savos darbiniekos. Izsludinot vakanci, uzsvars tiek likts uz organizācijas vērtībām, piemēram, darba tikumu, uzticamību, labsirdību.

Atlases procesā pretendentiem no savas dzīves pieredzes ir jāatklāj situācijas, kad viņi ir demonstrējuši savas labās īpašības. Atlasē var tikt izvēlēts darbinieks, kuram, iespējams, pat nav specifisko tehnisko zināšanu – tādā gadījumā viņiem tiek nodrošinātas apmācības. Šī pieeja *Brunelcare* ir ļāvusi būtiski uzlabot produktivitāti, nodrošināt darbinieku lojalitāti un kā darba devējam saņemt atzinību (pēc: *CIPD* 2008: 23).

## Darba nosacījumi un vide

Lai kolektīvā saglabātu gados vecākās paaudzes darbiniekus, darba devējiem ir jāveido darba apstākļi tā, lai palikšana darbā būtu pievilcīgāka nekā došanās pensijā. Darba laika un darba izpildes vietas nosacījumi šajā ziņā var būt būtiski. Daudzi vecākā gadagājuma cilvēki vēlas turpināt darbu, tomēr gribētu samazināt darbam atvēlamo laiku un darba intensitāti, lai rastu iespēju pievērsties arī citām savas dzīves prioritātēm. Daudzi *Baby Boom* paaudzes pārstāvji patiešām novērtē darba nosacījumu elastību, jo viņu





dzīvē ir arī citi svarīgi pienākumi, piemēram, rūpes par bērniem, mazbērniem vai gados vecākiem tuviniekiem. Ir virkne darba nosacījumu elastības instrumentu, ko šādā situācijā varētu izmantot, piemēram, dalītā slodze, attālinātais darbs no mājām, saīsināta darba nedēļa u. c. Šie risinājumi tomēr bieži netiek izmantoti, jo darbiniekiem ir bažas, ka tas netiešā veidā ietekmēs viņu karjeras izaugsmes iespējas. Vienlaikus vajag atcerēties, ka dažādām paaudzēm var būt atšķirīgi uzskati par to, kas ir "darba noteikumu elastīgums". Veterānu un *Baby Boom* paaudzes pārstāvji, īpaši pensijas vai pirmspensijas vecumā, drīzāk novērtēs iespēju regulāri saīsinātu darba dienu, turpretim X paaudze (kura arvien biežāk ieņem vidējā vai augstākā līmeņa vadītāju pozīcijas) varētu dot priekšroku nedaudz citam modelim – kad nostrādājamo stundu skaits tiek pakārtots veicamā darba intensitātei.

### Elastīgās darba organizēšanas metodes

Elastīgā darba laika un darba vietas organizēšanas pieeju izvēles ieguvumi.

#### Darba devēja ieguvumi:

- iespēja ietaupīt līdzekļus par darba vietas uzturēšanu – būtu nepieciešams izveidot un uzturēt mazāk darba vietu;
- iespēja uzlabot klientu apkalpošanu, nodrošinot pakalpojumu klientam ērtā laikā un vietā;
- efektīvi izmantots pieejamais darbaspēks, vienlaikus mazinot darbaspēka novecošanas riskus, – tiek piesaistīti un paturēti darbā kvalificēti darbinieki, kā arī tiek paaugstināts viņu darba ražīgums;
- iespēja vairot darbinieku lojalitāti un motivāciju – paturēt darbā labus darbiniekus, kuriem parastās darba organizācijas formas nav izdevīgas.

#### Darbinieku ieguvumi:

- iespēja sabalansēt darba un privāto dzīvi – vairāk laika veltīt atpūtai, ģimenei vai citām aktivitātēm;
- iespēja netērēt daudz laika un citus resursus ceļam uz darbu;
- iespēja strādāt, dzīvojot tālu no darbavietas;
- spēt strādāt vairākās darbavietās un gūt papildu ienākumus.



Pētnieki (pēc: *Kelliher and Anderson* 2010; citēts pēc: *Rees et al.* 2013: 132) norāda uz to, ka darbinieki, kuriem ir iespēja strādāt, izmantojot elastīgās darba formas, ir apmierinātāki ar darbu un vairāk izjūt piederību organizācijai nekā kolēģi, kam tādu iespēju nav. Tāpat ir novērojama saistība starp elastīgajām darba formām un darba intensitātes pieaugumu. Paradokss, ka šiem darbiniekiem pieaug gan darba intensitāte, gan apmierinātība ar darbu, skaidrojams ar to, ka darbinieki elastību maina pret intensitāti, un, atbildot uz iespēju strādāt, izmantojot elastīgās darba formas, viņi strādā, ieguldot lielākus spēkus, lai atlīdzinātu darba devējam par piešķirto labumu. Pētnieki uzskata, ka mūsdienu darbavietās, kur darbiniekiem ir piešķirta lielāka autonomija, tie bieži jūtas atbildīgi par sava darba kvalitātes un produktivitātes uzlabošanu.

Latvijas Personāla vadīšanas asociācija 2013. gadā veica paaudžu vērtību pētījumu, kurā viens no uzdevumiem bija noskaidrot Latvijas personāla vadības prakses attiecībā uz dažādu paaudžu darbiniekiem. Šā pētījuma ietvaros respondentiem tika lūgts atbildēt uz jautājumiem, kas jūsu darbavietā tiek darīts, lai vecākus darbiniekus pieņemtu un noturētu darbā. Uz šo jautājumu 232 no 1290 respondentiem izvēlējās atbilstīgu variantus – tiek piedāvāts elastīgs darba laiks un tiek piedāvāta iespēja strādāt nepilnu darba laiku (pēc: LPVA 2013: 19). Šos atbilstīgu variantus izvēlējās nedaudz mazāk nekā 18 procenti respondentu. Tas var liecināt, ka salīdzinoši liela daļa Latvijas uzņēmumu meklē risinājumus, lai paturētu darbā vecāka gadagājuma darbiniekus, bet, lai to izdarītu, izmanto tieši elastīgās darba formas.

#### Elastīgās darba organizācijas struktūra

- ▶ Darba laika organizācija, piemēram, nepilns darba laiks, mainīgs darba laiks, pārstrukturizēts darba laiks.
- ▶ Darba vietas izvēle, piemēram, strādāt daļu vai visu darba laiku no mājām, darba vajadzību dēļ pastāvīgi pārvietoties vai arī strādāt katram savā birojā un kontaktēties, izmantojot tehnoloģijas.

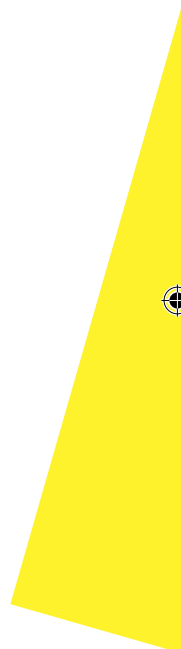
#### Elastīgā darba metožu veidi

- ▶ Nepilns darba laiks (angļu val. – *part-time working*) – darbinieks nolīgts strādāt mazāk nekā standarta darba laiku, kas var būt jebkāds stundu skaits jebkādā dienu skaitā.





- ▶ Darba dalīšana (angļu val. – *job sharing*) – darba laika stundas daļa divi darbinieki, turklāt dalījumam noteikti nav jābūt 50 pret 50.
- ▶ Virsstundu kompensēšana ar brīvo laiku (angļu val. – *time-off-in lieu (TOIL)*) – jebkuras nostrādātās virsstundas tiek kompensētas ar brīvu laiku vēlāk.
- ▶ Mainīgs darba laiks (angļu val. – *flexytime*) – darba laika sākums un beigas ir mainīgi lielumi un ir ārpus normālā darba laika, jebkuras pārstrādātās vai nenostādītās stundas tiek pārceltas uz nākamo periodu.
- ▶ Darbs no mājām vai attālinātais darbs, izmantojot tālruni (angļu val. – *homeworking or teleworking*) – sākot ar gadījuma rakstura dienām, kuras strādā no mājām, līdz noteikumam, ka viss darbs tiek veikts, strādājot no mājām.
- ▶ Karjeras pārtraukums (angļu val. – *career brakes*) – neapmaksāta prombūtne, ar noteikumu, ka darbinieks var atgriezties darbā nolīgtajā termiņā.
- ▶ Maiņu darbs (angļu val. – *work in shifts*) – darbs, lai nosegtu 24 stundu darba dienu, parasti kā trīs maiņu sistēma vai reizēm divu maiņu sistēma.
- ▶ Maiņu mainīšana (angļu val. – *shift swapping*) – darbiniekiem ir atļauts savā starpā mainīties ar plānotajām darba maiņām, ar noteikumu, ka tiks nodrošināta nepārtraukta darba gaita.
- ▶ Dežūru darbs (angļu val. – *self-rostering*) – darbiniekiem ir tiesības savā starpā vienoties, kuras maiņas viņi strādās, bet darba devējs nosaka maiņu organizācijas modeli.
- ▶ Darba laika organizācija gada ietvaros (angļu val. – *annualized hours*) – nolīgtais stundas tiek aprēķinātas un plānotas gada griezumā tā, lai atbilstu darbinieka vēlmēm un darba devēja biznesa vajadzībām.
- ▶ Saspiestais darba laiks (angļu val. – *compressed hours*) – darbinieks strādā standarta darba laiku, bet īsākā laika periodā.
- ▶ Mainīgais darba laiks (angļu val. – *staggered hours*) – tiek pieļauts atšķirīgs darba laiks, pārtraukumu un darba laika beigu laiks.
- ▶ Tiesības uz papildu prombūtni (angļu val. – *additional leave entitlement*) – vai nu apmaksāta vai neapmaksāta prombūtne, ar atbilstoši noteiktu algu.
- ▶ Uz laiku noteikts nepilns darba laiks (angļu val. – *V-time working*) – uz noteiktu laiku tiek samazināts strādājamo stundu skaits.



Iespējamie elastīgā darba veidi norādīti saskaņā ar Maikla Armstronga (*Michael Armstrong*; sk.: *Armstrong* 2006: 862, 863) Cilvēkresursu vadības rokasgrāmatā izstrādāto uzskaitījumu.

### Elastīgā darba laika organizēšana

#### Mainīgs darba laiks

► To var organizēt kā normālo darba laiku ar atšķirīgu darba laika sākumu un beigām, nosakot noteiktas stundas, kuras visiem darbiniekiem jābūt darbā, vai arī nosakot noteiktu laiku, kurā darbiniekiem jānostrādā savas darba stundas, un ļaujot darbiniekiem pašiem izvēlēties darba laika sākumu un beigas.

► Darba laiks var būt summēts – ar atšķirīgiem atskaites periodiem – no 1 mēneša līdz pat 12 mēnešiem, nosakot stundu skaitu, kas darbiniekam noteiktajā pārskata periodā jānostrādā, bet pieļaujot dažādus dienas un nedēļas darba laika ilgumus.

► Iepriekš nenoteikts darba laiks, kas pēc būtības tiek organizēts, kā izsaukumi uz dežūrām. Šādā gadījumā saskaņā ar Darba likumu darba devējam darba līgumā tomēr jānosaka minimālais darba laiks, ko aņemas nodarbināt darbinieku, par nodarbināšanu virs šā noteiktā minimālā darba laika darba devējs un darbinieks vienojas atsevišķi katrā konkrētā gadījumā.

#### Nepilns darba laiks

► Darba laiks, kas ir īsāks nekā normālais darba laiks (8 stundas dienā un 40 stundas nedēļā). Konkrētās dienas vai nedēļā strādājamās dienas, vai nedēļas darba laiku nosaka darba līgumā, darba devējam un darbiniekam vienojoties. Šādu darba organizācijas veidu var izmantot:

- ja kādu konkrētu darbu uzņēmumā var paveikt īsākā laikā nekā parasta darba laika ietvaros un darbinieks nav jānodarbina pilnu darba laiku;
- ja kādu darbu var veikt ilgākā laikā nekā darba dienas vai nedēļas ilgums, un tādēļ to nevar izdarīt viens darbinieks un ir jānodarbina divi darbinieki, bet viens no viņiem uz nepilnu darba laiku.



### Darba organizēšana attālināti

- ▶ Darbs, ko darbinieks reizēm veic mājās, piemēram, ja darbinieks ir saslimis vai radušies kādi īpaši apstākļi, un darba devējs un darbinieks par to vienojušies mutiski, vai arī šāda iespēja īpašos gadījumos paredzēta darba līgumā.
- ▶ Pastāvīgs attālināts darbs – darbinieks un darba devējs vienojušies, ka darbs tiek veikts attālināti, un noteikuši darba līgumā, ka darba vieta neatrodas darba devēja telpās, bet konkrētā vietā ārpus darba devēja telpām.
- ▶ Daļējs attālināts darbs – darbinieks un darba devējs darba līgumā vienojušies, ka darbiniekam ir divas darba vietas – dažas dienas nedēļā darbs tiek veikts attālināti konkrētā vietā ārpus darba devēja telpām, bet dažas dienas – darba devēja telpās.
- ▶ Mobilais attālinātais darbs – darbs notiek kustībā – dažādās vietās, kas saistītas ar darbu. Darbiniekam darba pienākumi veicami dažādās vietās, darbinieks un darba devējs ir vienojušies, ka darbs lielākoties tiek veikts ārpus darba devēja telpām.
- ▶ Darbs telecentros – darbs notiek tam īpaši izveidotos centros ārpus darbavietas, to var izmantot dažādi darba devēji.

Saskaņā ar Latvijas Republikas tiesību aktiem, kas saistīti ar attālinātā darba vietām, darba devējam jāievēro visas tās pašas darba aizsardzības prasības, kas attiecas uz darba vietām, ja tās atrodas darba devēja telpās. Tiesību akti atbildību par darba vietas iekārtošanu atbilstoši prasībām, lai tā būtu droša un darbinieka veselībai radītu pēc iespējas mazāku risku, ir uzlicis darba devējam. Līdz ar to, ja darba vieta atrodas nevis darba devēja telpās, kur darba devējam ir brīva piekļuve un tiesības veikt pārbaudi jebkurā brīdī, darba devējam un darbiniekam vajadzētu darba līgumā vienoties par to, kā darba vieta tiks iekārtota, kas atbildēs par tās iekārtošanu, kā arī par to, ka darba devējs drīkst šo darba vietu pārbaudīt un ka darbinieks nav tiesīgs veikt tajā tādas izmaiņas, kas varētu viņam kaitēt un apdraudēt viņa veselību. Tāpat darba devējs un darbinieks darba līgumā var vienoties par to, kāds aprīkojums – dators, citas modernās tehnoloģijas – tiks izmantots darbā, vai to nodrošinās darba devējs vai darbinieks, vai arī tas tiks iegādāts kopīgi, kā arī ir jāatrunā darba piederumu lietošanas noteikumi un atbildība par nepareizu aprīkojuma izmantošanu.

Elastības instrumentus darba attiecībās ir svarīgi veidot tā, lai tie būtu viegli pieejami gados vecākajiem darbiniekiem, bet vienlaikus neradītu sajūtu par karjeras izaugsmes iespēju nepieejamību (pēc: *Dychtwald et al.* 2004: 6). Vecāka gadagājuma darbiniekiem iespējami pievilcīgs var šķist daļējas slodzes darbs, kura laikā viņi palīdz organizācijai tikt galā "karstajā sezonā", vienlaikus saglabājot darbavietu, bet dodoties garāk atvaļinājumā "klusajā sezonā". Cits risinājums ir mainīt darba stundu uzskaites laiku, piemēram, no nedēļas vai mēneša uz ceturksni, pusgadu, vai pat gadu. Tas darbiniekam ļauj izvēlēties sev vēlamu darba sezonu. Pastāv arī iespēja, ka darbiniekam, kurš ir izlēmis vai plāno pensionēties, tiek piedāvāts atgriezties darbā jau kā neatkarīgam konsultantam, kurš strādā konkrētu projektu īstenošanā. Tas dod iespēju darbiniekam izvēlēties savu darba ritmu un vidi (piemēram, darbs no mājām), bet organizācija saglabā vajadzīgās zināšanas un pieredzi.

*ARO Incorporated* ir klientu apkalpošanas ārpakalpojumu sniedzējs ASV. Viens no šā uzņēmuma biznesa virzieniem ir klientu apkalpošanas telefonu operatoru centrāļu (turpmāk – centrāle) uzturēšana un vadība. *ARO Inc.* atrodas Kanzasā, kur vienlaikus ir vēl vismaz 90 šādu centrāļu, attiecīgi konkurence, lai iegūtu labāko un kvalificētāko darbaspēku, ir ļoti liela. *ARO Inc.* saskārās ar kādu problēmu, proti, darbaspēka rotāciju 25 procentu apjomā. Uzņēmums nolēma mainīt savu pieeju un, veicot ieguldījumus tehnoloģijās, panāca to, ka centrāļu uzturēšanas vietā viņi izmanto attālināto darbu, t. i., viņi sadarbojas ar operatoriem, kas strādā no mājām.

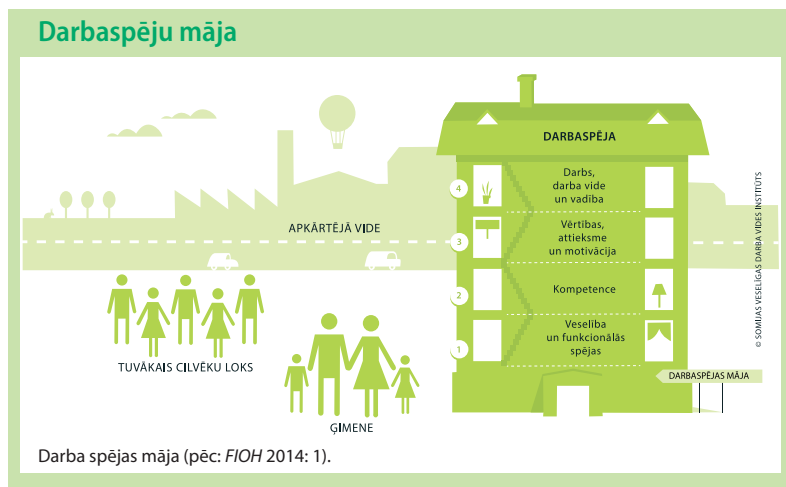
Līguma nosacījumi paredz, ka darba laikā operators nedrīkst uzņemties papildu pienākumus, piemēram, tuvinieka aprūpi, kā arī darba devēja pārstāvim ir tiesības ierasties pie darbinieka pārbaudes vizītēs. Šāda pieeja *ARO Inc.* ļāva piesaistīt gados vecākus darbiniekus, kuri bija ieinteresēti strādāt no mājām. *ARO Inc.* darbinieku rotācija būtiski samazinājās, bet produktivitāte – pieauga. Produktivitātes pieaugums daļēji bija saistīts arī ar to, ka vecākā gadagājuma darbinieki spēja izveidot labāku saikni ar klientiem, kas bija viņu vienaudži (pēc: *Dychtwald et al.* 2004: 6).





Lai nodrošinātu gados vecākiem darbiniekiem piemērotākus darba apstākļus, fiziskajā darba vidē var būt nepieciešamas noteiktas pārveides. Piemēram, ir daudz biroja aprīkojuma risinājumu, kas atvieglo darbu cilvēkiem, kuri cieš no locītavu slimībām, piemēram, lielāka izmēra rakstāmriki, speciāli roku paliktņi datora klaviatūrai, kalkulatori un telefoni ar lielākiem taustiņiem u. c. Mainot uzstādījumus, var panākt, ka uz datora ekrāna ir lielāka izmēra zīmes. Vēlams šādus risinājumus piedāvāt jebkuram darbiniekam kā daļu no ikdienas nodrošinājuma un neradīt situāciju, kad gados vecākam darbiniekam šādi risinājumi būtu jāpieprasa un attiecīgi jāpievērš sev pastiprināta kolēģu uzmanība. Darba vietās, kas ietver fizisku un roku darbu, noderīgi var būt ieviest rotācijas sistēmu, kas ļauj darbiniekiem mainīt darba dienas laikā veicamās funkcijas, līdz ar to darbiniekam visu laiku nebūtu jābūt iesaistītam fiziski smagākajos procesos.

Saprotams, ka risks tieši fiziski nebūt spējīgam veikt darba pienākumus ir būtisks, tomēr tas bieži ir attiecināms uz noteiktām nozarēm un darbaspēka grupām, kā arī var tikt mazināts ar tehnoloģiju palīdzību. Tomēr vienlīdz svarīgs apstāklis ir tieši psiholoģiskās spriedzes un stresa līmeņa mazināšana darbavietā, tādējādi padarot to pievilcīgāku vecākās paaudzes darbiniekiem. Šo situāciju var risināt, pārskatot darba procesus, kas potenciāli var radīt pārslodzi un nevienmērīgu darba ritmu, kā arī mēģināt izskaust darba procesā situācijas, kad darbinieks nevar ietekmēt savu sniegumu un darba rezultātus.



Somijas Veselīgas darba vides institūts (angļu val.: *Finish Institute of Occupational Health*) ir izstrādājis visaptverošu darbaspēju modeli, ko var ilustrēt kā darbaspējas māju (sk. attēlu). Tā sastāv no indivīda personiskajiem resursiem un faktoriem, kas saistīt ar darba saturu un apstākļiem, kā arī ārējo vidi ārpus darbavietas. Mājas būves nesošā konstrukcija ir indivīda resursi, kas ietverti pirmajos trīs stāvos: veselība un funkcionālās spējas, kompetence, kā arī vērtības, attieksme un motivācija.

**Pirmais stāvs** – veselība un funkcionālās spējas – ietver fizisko un garīgo veselību, kā arī spēju pilnvērtīgi darboties sabiedrībā. Jo stingrāks ir šis pamats, jo labākas būs darbaspējas visā profesionālās dzīves garumā.

**Otrais stāvs** – kompetence – sastāv no zināšanām un prasmēm, kā arī to pastāvīgas atjaunošanas, piemēram, izmantojot izglītību mūža garumā.

**Trešais stāvs** – vērtības, attieksme un motivācija – ir lielākais un smagākais stāvs šajā mājā. Šis stāvs nosaka standartu pārējiem stāviem. Ja indivīda resursi ir līdzsvarā ar šo stāvu, darbaspējas tiks saglabātas. Ja darbinieka resursi nav proporcionāli stāva funkcionalitātei un izmēram, darbaspējas saruks.

Organizācijas vadītāji var spēlēt izšķirošo lomu, lai ietekmētu līdzsvaru starp pirmajiem trīs stāviem, attīstot un sakārtojot ceturto stāvu atbilstoši darbinieku vajadzībām. Tam, kāda ir vadītāju nozīme individuālu darbinieka darbaspēju stiprināšanā, ir pierādīts pētījumos, kas balstās uz ilgstošiem novērojumiem.

Darbaspēju mājas tiešā tuvumā ir institūcijas, kas sniedz tiešu atbalstu strādājošajiem (piemēram, veselības un darba drošības jautājumos), kā arī ģimene un tuvākais cilvēku loks (radi, draugi, paziņas). Ārējais slānis ir sabiedrība kopumā, kuras infrastruktūra, kā arī sociālie, veselības un darba vides politikas un pakalpojumi veido darbaspēju makro vidi. Darbaspēju pamata sastāvdaļas ir ciešā mijiedarbībā, to ietekmē darbaspējas mainās uz labo vai sliktu pusi, tādēļ darbaspēju stiprināšana prasa daudzu procesu vienlaicīgu pārzināšanu (pēc: *FIOH 2014: 1*).



Darbspēju koncepts tiek definēts kā līdzsvars starp prasībām pret strādājošo un indivīda resursiem, kas darbojas gan organizācijas, gan indivīda līmenī. Tā kā gan prasības pret darba ņēmēju (tehnoloģijas, darba organizācija, darba stundas u. c.), gan pret indivīdu kā tādu (vecums, veselības stāvoklis, kompetence) var laika gaitā mainīties, ir nepieciešams nodrošināt darbspēju līdzsvara saglabāšanu visas profesionālās dzīves garumā. To nevar nodrošināt indivīds viens pats – vien sadarbojoties darba devējam un darba ņēmējam (pēc: *Frevel et al.* 2012: 10).

Darbinieku veselība, domājot par organizācijas produktivitāti, ir ļoti nozīmīga. Vecākā gadagājuma darbinieki objektīvi ir augstākā riska grupā. Lai arī statistiski gados veci darbinieki nesaņem biezāk kā jaunāko paaudžu pārstāvjus, tomēr viņu atveseļošanās prasa vairāk laika, attiecīgi radot ilgākas prombūtnes risku. Tādēļ svarīgi, lai darba devējs izveido ne vien veselīgus darba apstākļus, bet arī motivē darbiniekus rūpēties par savu veselību. Viens no risinājumiem – darbinieku veselības stāvokļa izvērtējums un papildu motivācija, piemēram, piedāvājot papildu brīvdienas tiem darbiniekiem, kuri nodarbojas ar fiziskām aktivitātēm, pievērš pastiprinātu uzmanību veselīgam dzīvesveidam, veselīgiem darba apstākļiem un atbilstoši rūpējas par to, lai samazinātu slimības dienu skaitu.

*Abloy Oy* Somijā ir viens no reģiona vadošajiem atslēgu un slēdzeņu ražotājiem. Uzņēmums uzskata, ka ir ļoti svarīgi noturēt darbā pieredzējušus atslēgu izgatavošanas meistarus. Tādēļ ir uzsākta programma *Age Master Club*, kas paredz darbiniekiem, kuri sasnieguši 58 gadu vecumu vai vairāk, piešķirt no 6 līdz 14 papildu brīvdienām gadā – atkarībā no vecuma. Papildu nosacījums – šie darbinieki piekrīt regulārām ārsta pārbaudēm un vienreiz gadā iziet pilnu veselības pārbaudi. Darbinieks vienā reizē var izņemt pat trīs brīvdienas pēc kārtas, ar nosacījumu, ka iegūts tiešā vadītāja saskaņojums (pēc: *Frevel et al.* 2012: 12).

## Lojalitātes saglabāšana mūža garumā

Tas, kā organizācija veido attiecības ar tās vecākā gadagājuma darbiniekiem un bijušajiem darbiniekiem, ietekmē ne tikai šo grupu tieši, bet arī darbojas kā signāls plašākam darbinieku lokam, kuri ir sasnieguši vai tuvojas 50+ vecuma sliekšnim. Vadoties no šīs pieredzes, viņi var pieņemt lēmumu par to, kā būvēt savu turpmāko karjeru. Vienlaikus arī jāņem vērā, ka *Baby*



*Boom* paaudze var būt savos lēmumos visnotaļ elastīga, tostarp arī domājot par palikšanu organizācijā vai darba attiecību pārtraukšanu un citas karjeras izvēli. Tādēļ darba devējiem ir svarīgi domāt par risinājumiem, kas ļautu kombinēt pakāpenisku vecākā gadagājuma darbinieku slodzes samazinājumu, vienlaikus noturot viņu interesi un vēlmi uzturēt attiecības ar organizāciju. Organizācijas veiksmīga sadarbība ar bijušajiem darbiniekiem dod atdevi gan reputācijas, gan biznesa pārmantojamības, gan klientu attiecību ziņā (organizācijas pensijas vecumu sasniegušie klienti aizvien vēl var būt svarīgs biznesa segments).

Viena no klasiskākajām receptēm šajā situācijā ir vecuma ziņā jauktu komandu veidošana. Šādas komandas var tikt veidotas specifisku projektu īstenošanai vai funkciju izpildei. Dažādu paaudžu pārstāvju iesaiste vienā komandā nodrošinās, ka tā būs sabalansēta gan no tehniskās ekspertīzes, gan darba metožu viedokļa. Tomēr visbūtiskākais – šādas jauktas komandas veido dabīgu mehānismu pieredzes un prasmju nodošanai starp paaudzēm. Līdz ar to jaunāko paaudžu pārstāvji var pārņemt vērtīgas zināšanas, pirms vecākā paaudze ir izlēmusi pensionēties, kā arī starppaaudžu pieredzes nodošana kļūst par daļu no organizācijas vispārpieņemtās kultūras un labās prakses. Tas savukārt veido pamatu plūstošai biznesa prasmju un iemaņu pārmantojamībai arī tad, kad vecākā paaudze pamazām sāk atstāt organizāciju.

Kā vēl viens risinājums var darboties "iekšpakalpojums", kas ir kā pretmets tradicionāli zināmajiem ārpalpojumiem, ko izmanto daudzas organizācijas. Bieži vien, lai samazinātu izmaksas, organizācijas izvēlas ciklisku, epizodisku vai darbietilpīgāku uzdevumu veikšanai piesaistīt ārējus specializētu pakalpojumu sniedzējus. Situācijā, kad organizācijā ir gana daudz gados vecāku darbinieku, kuriem ir specifiskas zināšanas, bet nav vēlmes turpināt pilnas darba slodzes līgumu, risinājums var būt – piedāvāt šiem cilvēkiem nodrošināt noteiktu pakalpojumu sniegšanu organizācijai. Tas ļauj šiem bijušajiem darbiniekiem palikt ekonomiski aktīviem, gūt papildu ieņēmumus, bet organizācijai tā ir iespēja saglabāt bijušo darbinieku lojalitāti, paveikt nepieciešamo darba apjomu un pienācīgā kvalitātē apkalpot klientus.

Organizācijām ir jābūt gatavām piedāvāt pirmspensijas vecuma darbiniekiem arī tāda veida elastīgas darba attiecību formas, kas pieļauj viņu strādāšanu gan organizācijas labā, gan arī citos amatos. Mūsdienās Rietumu pasaulē ir vesela paaudze pirmspensijas vecuma vadoša līmeņa darbinieku,



kuri maina šī karjeras posma "spēles noteikumus". Tā vietā, lai dotos pensijā un pavadītu dienas golfa laukumā, viņi būtiski paplašina savu profesionālo dzīvi. Balstoties uz garajā darba mūžā gūtajām prasmēm un pieredzi, vecākās paaudzes pārstāvji var vēlēties īstenot dažādas profesionālās ieceres tostarp iesaistīties uzņēmumu valdēs un padomēs, kļūt par pārstāvjiem labdarības vai sociālās uzņēmējdarbības organizāciju valdēs vai pat par sava uzņēmuma īpašniekiem (investoriem). Šī tendence sakrīt arī ar pieaugošo pieprasījumu pēc pieredzējušiem vadītājiem (pēc: *Geissler* 2005: 4).

Veiksmīgas organizācijas cenšas saglabāt kontaktus arī ar tiem bijušajiem darbiniekiem, kuri izlēmuši doties pensijā. Jāņem vērā, ka daļa šo cilvēku pēc noteikta laika, kas pavadīts atpūtā, tomēr nolemj, ka viņi vēlas atsākt aktīvāku dzīvesveidu. Ja darba devējs nav zaudējis sakarus ar bijušajiem darbiniekiem, tam vienmēr pastāv iespēja izsūtīt uzaicinājumu atgriezties, piemēram, uz darbu "karstajā sezonā", īstermiņa projektiem, daļēju slodzi u. c. Daudzi darba devēji šim nolūkam izveido un uztur arī savas pensionāru biedrības, kuru ietvaros bijušajiem darbabiedriem ir iespēja tikties, kā arī viņi saņem aktuālāko informāciju par bijušo darba devēju. Ja arī daļa no šiem cilvēkiem nekad neatgriežas darbā, viņi arvien veido organizācijai pozitīvu fonu gan sabiedrisko attiecību ziņā, gan arī uzlabo sava bijušā darba devēja tēlu. Savukārt daļa pensionāru var arvien izrādīt vēlmi darboties, ja ne tieši organizācijā, tad plašāk – sabiedrības labā. Šādā situācijā organizācija var aicināt bijušos darbiniekus iesaistīties organizācijas sponsorētos sociālās uzņēmējdarbības projektos. Vēl viens alternatīvs risinājums ir izmantot šo cilvēku enerģiju un vēlmi līdzdarboties organizācijas ikdienā, iesaistot viņus apmācību programmās jaunajiem darbiniekiem.

## Motivācijas sistēmas

Lielāks gados vecākā darbaspēka īpatsvars prasa pārskatīt tradicionālās un izstrādāt jaunas atalgojuma veidošanas pieejas. Tradicionālā pieeja izmantot sasaisti starp darba samaksu un darba stāžu (attiecīgi arī vecumu) tiek izmantota arvien retāk, savukārt arvien biežāk atalgojuma sistēma veido ciešu sasaisti starp darba sniegumu (angļu val. – *performance*) un atalgojumu. Lai arī daudzās jomās tieši pieredze un stāžs ļauj sasniegt labākus rezultātus un līdz ar to arī pretendēt uz augstāku samaksu, tomēr realitātē var būt



situācijas, kad gados vecāki darbinieki tomēr saņems zemāku atalgojumu, nekā izmantojot tradicionālās pieejas, kas balstītas uz izdienas ilgumu. Lai nepieļautu vecākā gadagājuma darbinieku motivācijas kritumu šajā situācijā, ir jādomā par vecumam pielāgotām, uz rezultātiem balstītām materiālās motivācijas sistēmām, piemēram, vecāka gadagājuma darbiniekiem var lūgt uzņemties atbildību par jaunāko darbinieku apmācību un atbalstu, attiecīgi paplašinot atbildības un sasniedzamo rezultātu loku, ar ko saistīta arī darba samaksa.

Skaidra, uz sniegumu orientēta atalgojuma sistēma arī dod nepārprotamu signālu darbiniekiem, ka darba devējs novērtē katru darbinieku, nevis noteiktas vecuma grupas. Tas arī ļauj gados vecākiem darbiniekiem saprast, kāds ir viņu sniegums attiecībā pret saviem vienaudžiem. Pretējā gadījumā situācija, kad indivīds sāk saprast, ka viņa atalgojums ir saistīts ar stāžu, bet nebūt ne ar viņa pienesumu, var kļūt arī visnotaļ demotivējošs. No otras puses, tieši uz rezultātiem balstītā atalgojuma sistēma var potenciāli radīt spriedzi organizācijā, jo īpaši starp Y paaudzes un *Baby Boom* paaudzes pārstāvjiem. Vecākā paaudze gaida, ka viņu ieguldījums organizācijas ilgtermiņa attīstībā tiek novērtēts arī materiāli, savukārt jaunākajiem atskaites nogrieznis ir īsāks. Līdz ar to, izstrādājot un ieviešot uz rezultātiem balstītu darba samaksas sistēmu, iespējams, vairāk laika būs jāpavada, tieši izskaidrojot un iegūstot *Baby Boom* paaudzes pārstāvju atbalstu, atšķirībā no Y paaudzes, kas šo pieeju uztvers kā pašsaprotamu.

Darba samaksas sistēma, kas paredz lielu mainīgo atalgojuma daļu, parasti tiek uzskatīta par tādu, kas ir pievilcīgāka jaunākajām – X un Y – paaudzēm, pretstatā vecākajai paaudzei, kas dod priekšroku stabilai darba samaksai un stabilām iemaksām pensiju fondos. Tomēr *Baby Boom* paaudze varētu mainīt šo pieņēmumu. Vismaz daļai vecākās paaudzes darbinieku jau ir nepieciešamā finansiālā stabilitāte, tomēr profesionālā ziņā viņus varētu interesēt iespēja uzņemties papildu atbildību (īpaši, ja viņu turpmāka paaugstinājuma iespējas objektīvi ir ierobežotas) un pašiem būt sava laika saimniekiem. Šajā gadījumā piedāvājums par atalgojumu ar būtisku mainīgo daļu, kuras izmaksa sasaistīta ar nosprausto mērķu sasniegšanu, var izrādīties pat ļoti pievilcīgs.

Paaudžu atšķirību analīze bieži uzrāda, ka tieši vecāko paaudzi ir grūtāk motivēt, piedāvājot vienīgi materiālo atlīdzību. Rietumvalstīs veiktie pētījumi parāda, ka *Baby Boom* paaudzei svarīgi motivācijas faktori ir iespēja autonomi





pieņemt lēmumus, skaidra veicamā darba jēgas apziņa, kā arī iespēja apgūt ko jaunu. Tādēļ eksperti iesaka pārskatīt to, kā darbs tiek organizēts. Šīs paaudzes pārstāvjiem jāļauj strādāt patstāvīgi. Tā ir grupa, kam ir svarīgi izskaidrot, kā organizācija strādā un kā viņu specifiskais darbs palīdz sasniegt kopīgos mērķus. Ir svarīgi piedāvāt viņiem jaunus izaicinājumus un iespējas papildināt prasmes, tomēr nevajag pieņemt, ka pilnīgi visi spēs vienlīdz labi un ātri pielāgoties, tādēļ vecākās paaudzes darbinieku apmācībai ir jāpievēršas īpaši (pēc: *Harvard Management Updated* 1999: 3–4).

Vecākajām paaudzēm nozīmīgu lomu spēlē arī tas, ka viņu darbs tiek novērtēts un izpelnās atzinību. Ne vienmēr šādu signālu ir iespējams dot, izmantojot atalgojuma sistēmu vai piedāvājot nākamo karjeras pakāpienu, jo īpaši tādēļ, ka vecākās paaudzes darbinieki nereti jau ir sasnieguši relatīvi augstu amata līmeni. Tomēr, uzticot šiem darbiniekiem atbildību par atbalsta sniegšanu jaunpieņacējiem organizācijā vai arī piedāvājot viņiem uzņemties atbildību kādā citā biznesa segmentā, darba devējs var nodemonstrēt ticību darbinieku spējām, prasmēm un viņu radītajai pievienotajai vērtībai.

Vecākās paaudzes darbinieki bieži uzrāda augstu apmierinātības līmeni ar darbu un ir lepnī par savu darba devēju. Tomēr, lai saglabātu šādu attieksmi, ar šiem cilvēkiem ir jānodrošina regulāra saziņa un iesaiste. Tostarp ir svarīgi pārliecināties, ka šī darbinieku grupa kādā brīdī netiek izslēgta no komunikācijas kanāliem, piemēram, ja tiek organizēti komandas stiprināšanas pasākumi, svarīgi pārliecināties, vai tie ir pieejami arī vecākās paaudzes kolēģiem un apstākļi ir tādi, kas liek viņiem justies gaidītiem un piederīgiem. Izvēloties atbilstošāko komunikācijas veidu, jāatceras, ka dažādu paaudžu attieksme pret tehnoloģiju izmantošanu saziņā ir atšķirīga, piemēram, vadības tikšanās ar darbiniekiem klātienē, drukāta komunikācija, dažkārt var izrādīties efektīvāka, salīdzinot ar uzslavu organizācijas iekšējā elektroniskajā portālā.

## Apmācības

Darba devēji, kuri saviem darbiniekiem nodrošina regulāras apmācības visas karjeras garumā un turklāt visām vecuma grupām, var cerēt uz daudz labāku saikni ar darbiniekiem un līdz ar to arī augstākiem produktivitātes rādītājiem. Vairākumā gadījumu vecāka gadagājuma cilvēki viņu darba un





dzīves pieredzes dēļ zina vairāk un spēj labāk veikt savus pienākumus. Tomēr tas vien nenozīmē, ka viņiem nav intereses par mācībām. Tomēr bieži var veidoties situācija, ka vecāka gadagājuma cilvēki nevēlas pieprasīt vadībai mācību iespējas, jo uzskata, ka mācības pienākas jaunpienācējiem un mazāk pieredzējušiem kolēģiem, kā arī baidās, ka šādu pieprasījumu var uztvert kā vājumu, turklāt vecāka gadagājuma darbinieki nereti domā, ka darba intensitāte neļaus atvēlēt laiku zinību papildināšanai. Vadības uzdevums ir veidot mācību piedāvājumu tādu, lai tas būtu pieejams, pieņemams un pievilcīgs arī vecākās paaudzes darbiniekiem. Veidojot šādu piedāvājumu, ir svarīgi parādīt, ka darba devējs ciena un novērtē šo darbinieku lielo pieredzi un spējas.

Dažkārt arī organizāciju vadība uzskata, ka investīcijas vecāka gadagājuma darbinieku apmācībās varētu neatmaksāties. Tas gan īsti neatbilst patiesībai, ja organizācija mērķtiecīgi strādā, lai īstenotu vecākās paaudzes darbinieku piesaisti un noturēšanu. Atkarībā no mācību veida mūsdienās to atmaksāšanās periods parasti nepārsniedz 3 līdz 5 gadus, kas ir ļoti pārskatāms un reāls laika nogrieznis darba attiecībās. Papildus vēl jāņem vērā, ka tieši mācības, jaunu tēmu apgūšana, regulāra intelektuāla noslodze būtiski mazina cilvēku fiziskās novecošanas ietekmi uz prāta spējām. Attiecīgi investīcijas vecākās paaudzes darbinieku apmācībās ne tikai paaugstina viņu produktivitāti, bet arī ļauj saglabāt to ilgākā termiņā, attiecīgi palielinot mācību izdevumu atmaksāšanās rādītājus.

Viens no veidiem, kā nodrošināt vecākās paaudzes pārstāvju prasmju celšanu, vienlaikus parādot cieņpilnu attieksmi pret viņu pieredzi, ir panākt to, ka mācības notiek, vienlaikus piedaloties vairākām paaudzēm. To ir iespējams panākt, apzināti sastādot jauktas mācību grupas. Arī iesaistot vecākās paaudzes darbiniekus organizācijas jaunpienācēju apmācībā un atbalstā (mentoringā), ir iespējams panākt to, ka abas iesaistītās puses mācās. Piemēram, jaunākās paaudzes pārstāvjiem var būtu uzdevums atbalstīt savu mentoru ar digitālās ēras zināšanām, pretim saņemot zināšanas par organizāciju kopumā, projektu vadību, klientu apkalpošanu u.c.







Viena no lielākajām Ziemeļamerikas konsultāciju kompānijām *Booz Allen* starppaudžu kontaktiem un abpusējām mācībām izmanto savu iekšējo darbinieku sociālo tīklu internetā. Tas ļauj uzlabot komunikāciju starp organizācijas darbiniekiem situācija, kad daudzi no viņiem fiziski nesatiekas biežo darba ceļojumu un attālinātās darba vietas dēļ. Savukārt jaunākās un vecākās paaudzes pārstāvji var labi mācīties viens no otra tādā veidā, ka Y paaudzes pārstāvji iedrošina gados vecākos kolēģus lietot šo sociālo tīklu un apmāca tehnoloģijās, savukārt vecākās paaudzes pārstāvji dalās ar zināšanām un biznesa kontaktiem (pēc: *Hewlett et al.* 2009, cits no cita 7).

Ir virkne labākās prakses pasākumu attiecībā uz darbinieku apmācību organizēšanu, kas var palīdzēt labāk iesaistīt vecāko paaudzi apmācībās:

- regulāri un sistemātiski katra indivīda prasmju novērtējumi un dialogs par mācību vajadzībām, tās skatot kontekstā ar karjeras plānošanu;
- atteikšanās no jēlkādiem ar vecumu saistītiem ierobežojumiem attiecībā uz darbinieku apmācībām;
- papildu motivācijas paredzēšana tiem, kuri piekrituši mācīties;
- darbinieku iesaiste apmācību nodrošināšanā, īpaši balstoties uz pieredzējušāko darbinieku zināšanām.

Apmācību tēmas, ko piedāvāt vecākā gadagājuma darbiniekiem, tiešā veidā izriet no organizācijas darbības virziena un indivīda specifiskajām attīstības vajadzībām. Tomēr tradicionāli tiek minētas divas apmācību jomas, kurās nepieciešamas regulāras papildu investīcijas, lai nodrošinātu vecākās paaudzes produktivitātes līmeņa kāpumu, – tehnoloģijas, īpaši informācijas un komunikāciju tehnoloģijas, kā arī vadības prasmes, īpaši, prasmes, kas nepieciešamas iesaistot un apmācot jaunpieņacējus organizācijā. Tehnoloģijas attīstās ļoti strauji, un situācijā, kad tām neseko līdz, darbinieks, salīdzinoši īsā laikā var pazaudēt konkurētspēju. Turklāt vecākās paaudzes pārstāvjiem atšķirībā, piemēram, no Y paaudzes, nav bijis iespējas uzaugt vidē, kur, piemēram, informācijas un komunikācijas tehnoloģiju risinājumi jau kļuvuši par ikdienu. Viņu gadījumā ir pilnīgi normāli, ka prasmju apgūšana, kas saistīta ar šīm un citām tehnoloģijām, prasa vairāk laika un līdz ar to arī investīcijas no organizācijas puses. Savukārt daudzi vecākā gadagājuma darbinieki, kas savā profesionālajā mūžā ir uzkrājuši lielu pieredzi un bagātīgas tehniskās zināšanas, nebūt ne





pašsaprotami spēj kļūt par labiem skolotājiem jaunpieņacējiem. Organizācija var iegūt būtisku uzlabojumu iekšējā zināšanu pārnēsē, jo īpaši pārnēsē starp paaudzēm, ja veic papildu ieguldījumu vecākās paaudzes prasmēs vadīt, apmācīt un ikdienā atbalstīt gados jaunākos darbiniekus. Šādās apmācībās būtiski ir pievērsties arī tādiem aspektiem kā paaudžu uztveres un vērtību atšķirību izskaidrošana, lai sagatavotu vecāko paaudzi darbam ar auditoriju, kuras domāšanas veids var būtiski atšķirties.

## Snieguma, karjeras un talantu vadība

Vecāka gadagājuma darbiniekiem, kā ikvienam darbiniekam, ir svarīgi saprast, ko darba devējs no viņa gaida. Nevajag pieņemt, ka vecākās paaudzes kolēģi automātiski zinās, kādas ir prasības un kas ir paveicamais, tikai tādēļ vien, ka viņiem ir salīdzinoši liels darba stāžs. Gan izmaiņas organizācijas vadībā, gan biznesa procesos var viegli samulsināt arī vecāko paaudzi, tādēļ ļoti svarīga ir pareiza un vienlīdzīga komunikācija ar visiem darbiniekiem.

Līdzīgi ir jāuzmanās no situācijām, kad vecāka gadagājuma cilvēkiem neveidojas godīgs un atklāts dialogs ar viņu tiešajiem vadītājiem. Tas var gadīties situācijās, kad vadītājs vai darbabiedri nevēlas aizskart vecāko kolēģu jūtas un izrādīt necieņu pret vecumu kopumā, tādēļ nedod kritisku vērtējumu šā darbinieka sniegumam. Tomēr tas var novest pie nevēlamām sekām, jo, kā jebkurš darbinieks, arī senjors gaida atgriezenisko saiti par to, kā viņam veicas ar darbu izpildi. Ja darbinieks saprot, ka vadība pret viņu nav godīga, viņam tikpat grūti ir atklāti informējot vadību par pārmaiņām, kas nepieciešamas, lai darbu uzlabotu.

Līdzīgi ir arī ar vadības un darbinieka sarunām par turpmāko karjeras attīstību – tām jānotiek ar visiem darbiniekiem neatkarīgi no vecuma. Bieži tiek maldīgi uzskatīts, ka, tuvojoties pensijas vecumam, cilvēkiem vairs nav nepieciešams redzējums par attīstības un izaugsmes iespējām. Tieši pretēji, šie cilvēki cer, ka viņiem tiks jautāts gan par viņu interesēm un to, kas viņus darbā aizrauj, gan par lomu, kādu viņi vēlētos uzņemt. Pat ja organizācija nevar piedāvāt virzību augšup pa karjeras kāpnēm, ir svarīgi noskaidrot, vai darbinieks nevēlas izmēģināt savas spējas kādā citā jomā. Nobriedušāki darbinieki bieži vien var arī izrādīt interesi par iespēju hierarhijas kāpņu ziņā





nokāpt pakāpienu zemāk, ja vien veicamie pienākumi šķiet interesanti un rodas labāka iespēja savienot darba pienākumus ar ārpusdarba dzīves prioritātēm. Šajā kontekstā vērtīgi ir apsvērt, vai klāt pie regulārajām snieguma novērtējuma sarunām, kas notiek ar visiem darbiniekiem, vecākās paaudzes darbiniekiem nav piedāvājama papildu iespēja apspriest ilgāka termiņa karjeras redzējumu un pasākumus, kas nepieciešami, lai saglabātu viņu darbaspējas, cik vien ilgi tas iespējams.

Lai īstenotu veiksmīgu sarunu par vecākā gadagājuma darbinieku karjeras attīstību, ir svarīgi, lai par šādu organizācijas proaktīvu pieeju paaudžu vadības jautājumiem būtu informēti visi darbinieki. Vadībai ir jāpadomā arī par iekšējo komunikāciju, kas vērsta uz šās pieejas izskaidrošanu un norāda uz priekšrocībām, ko tā dod. Viens no iedarbīgiem un pārlicinošiem komunikācijas veidiem ir dalīšanās ar veiksmes stāstiem par to, kā vecākās paaudzes darbinieki veiksmīgi turpina karjeru un gūst jaunus panākumus. Šāda pieeja var būt būtisks pretstats tradicionālajai uztverei par to, ka pirmspensijas vecumā sarunas par karjeru nav lietderīgas.





## SAĪSINĀJUMI

CEDEFOP – European Center for the Development of Vocational Training.

CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development.

EC – European Commission, Eiropas Komisija (EK).

EM – Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija.

FIOH – Finish Institute of Occupational Health.

LPVA – Latvijas Personāla vadišanas asociācija.

OECD – Organization of Economic Cooperation and Development.

RMS – Riga Management School.

## BIBLIOGRĀFIJA

[Age Profiling] (2006). *Age Profiling: Monitoring the make up of your workforce.*

Age Partnership Group.

Pieejams: <http://www.mature-project.eu/materials/Age-Profiling-v3.pdf>

[sk. 10.11.2014.].

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice.* 10<sup>th</sup> Edition.

London and Philadelphia: Kogan Page.

[CEDEFOP] (2012). *Future skills supply and demand in Europe.* Research Paper 26.

Pieejams: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/future-skills-supply-and-demand-europe>

[sk. 10.11.2014.].

[CIPD] (2008). *Gen Up, How the Four Generations Work.* Joint Survey Report.

Pieejams: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/25DA52DE-F120-4579-AFE3-564C8801425D/0/genuphowfourgenerationswork.pdf>

[sk. 10.11.2014.].

Dychtwald, K., Erickson, T., Morison, B. (2006). *It's Time to Retire Retirement.*

Boston, Harvard Business School Publishing Corporation.

[EC] (2013). *European Vacancy Monitor.*

Pieejams: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=955&langId=en>

[sk. 10.11.2014.].

Eglīte, E., Krūze, M., Osis, J. (2014). *Diskriminācija Latvijas darba tirgū.*

Pētījuma atskaite.

Pieejams: [http://www.nva.gov.lv/docs/30\\_532182ec87ebe6.54266345.pdf](http://www.nva.gov.lv/docs/30_532182ec87ebe6.54266345.pdf)

[sk. 10.11.2014.].



[EM] (2014). *Informatīvais ziņojums par darba tirgus vidējām un ilgtermiņa prognozēm.*

Pieejams: [https://em.gov.lv/lv/nozares\\_politika/tautsaimniecibas\\_attistiba/informativais\\_zinojums\\_par\\_darba\\_tirgus\\_vidēja\\_un\\_ilgtermiņa\\_prognozēm/](https://em.gov.lv/lv/nozares_politika/tautsaimniecibas_attistiba/informativais_zinojums_par_darba_tirgus_vidēja_un_ilgtermiņa_prognozēm/)

[sk. 10.11.2014.].

[Employer Case Studies] (2011). *Employing Older Workers for an Effective Multi-Generation Workforce.* Department for Work & Pensions.

Pieejams: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/142751/employing-older-workers.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/142751/employing-older-workers.pdf)

[sk.10.11.2014.]

[Eurostat] (2012). *Active ageing and solidarity between generations.*

Pieejams: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-EP-11-001/EN/KS-EP-11-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-EP-11-001/EN/KS-EP-11-001-EN.PDF)

[sk. 10.11.2014.].

[FIOH] (2014). *Multidimensional Work Ability Model.*

Pieejams: [http://www.ttl.fi/en/health/wai/multidimensional\\_work\\_ability\\_model/Pages/default.aspx](http://www.ttl.fi/en/health/wai/multidimensional_work_ability_model/Pages/default.aspx)

[sk. 10.11.2014.].

Frevel, A., Newiger-Bogumil, C. (2012). *Creative Age Management Strategies for SMEs in the Baltic Sea Region.* Best Ager.

Pieejams: [http://www.best-agers-project.eu/Portals/18/Activities/BeA\\_Age%20Management%20for%20SME\\_Executive%20Summary\\_2012-10-02.pdf](http://www.best-agers-project.eu/Portals/18/Activities/BeA_Age%20Management%20for%20SME_Executive%20Summary_2012-10-02.pdf)

[sk. 10.11.2014.].

Gatti, R., Sinnott, E. (2014). *Live Long and Prosper, Active Aging – Policy Framework and Key Questions.* April 7, 2014.

Pieejams: <http://www.lm.gov.lv/text/2736>

[sk. 10.11.2014.].

Geissler, C. (2005). *The Cane Mutiny, Managing a Graying Workforce, What should Medagnostics's long-term HR strategy be?* Four commentators offer advice.

Boston: Harvard Business School Publishing.

[Harvard Management Update] (1999). *Managing the Labor Shortages.*

Part 1. How to Keep your 50-Something. Boston: Harvard Business School Publishing.

Hewlett, S. A., Sherbin, L., Sumberg, K., (2009). *How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda.* Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

[Age Partnership Group] (2006). *How to Age Audit your Business: Eliminating Age Discriminatory Policies and Practice.*

Pieejams: <http://www.mature-project.eu/materials/how-to-age-audit-v3.pdf>

[sk. 10.11.2014.].





Krynska, E., Szukalski, P. (2013). *Active ageing measures in selected European Union countries*. Final Report. Lodz: University of Lodz.

[LPVA] (2013). *Ne visam, ko jaunībā sakām, arī vecumā piekrītam*.

LPVA paaudžu vērtību pētījums (sagat. Austers I.).

Pieejams: <http://www.lpva.lv/index.php?p=11837&lang=1790&a=2&b=1&bu=36712>

[sk. 10.11.2014.].

Kadefors, R., Sauka, A., Stolzenburg, J., Schieber, L. (2014). *Competitiveness and Employment of the Future: Good Examples of Age Management in the Baltic Sea Region*. Best Ager Lighthouses.

Pieejams: <http://www.best-agers-lighthouses.eu/outputs/evaluation-results-and-case-studies.html>

[sk. 10.11.2014.].

[Manpower] (2007). *The New Agenda for an Older Workforce*.

A Manpower White Paper. Milwaukee: Manpower Inc.

[OECD] (2012). *Looking to 2060: Long-term global growth prospects*. OECD Economic Policy Papers. Paris: OECD Publishing.

Phoel, C. M. (2008). *How to Close the Talent Gap*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Rees, G., French, R. (2013). *Leading, Managing and Developing People*. 4<sup>th</sup> Edition. England: Chartered Institute of Personnel and Development.

[RMS] (2007). *Sociālās atstumtības aspektu analīze pirmspensijas vecuma iedzīvotāju veiksmīgai integrācijai darba tirgū*.

Pieejams: [www.rms.lv/petijums/research.html](http://www.rms.lv/petijums/research.html)

[sk. 10.11.2014.].

Sauka, A., Wagemester, H., Tulbielewicz, K. (2012). *A Survey of Entrepreneurs Aged 55+ in Latvia, Lithuania and Poland: The Main Results and Lessons from Germany*. Best Agers.

Pieejams: [http://www.best-agers-project.eu/Portals/18/Activities/BeA\\_4.1\\_Final%20Report%20Survey%20of%20initiatives.pdf](http://www.best-agers-project.eu/Portals/18/Activities/BeA_4.1_Final%20Report%20Survey%20of%20initiatives.pdf)

[sk. 10.11.2014.].

Strack, R., Baier, J., Fahlander, A. (2008). *Managing Demographic Risks*.

Tool Kit. Boston: Harvard Business School Publishing.

Toblize, A. (2008). *Generational Differences in the Workplace*.

Pieejams: [http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)

[10.11.2014.].





**Best Agers**  
Lighthouses

[www.best-agers-lighthouses.eu](http://www.best-agers-lighthouses.eu)



Part-financed by the European Union  
(European Regional Development Fund)