

## Personāla vadības tendences 2008/09

### Personāla attīstība

(izpēte, novērtēšana, kompetences pilnveidošana, iekšējā sadarbība)

#### Pērn mācību tirgus apjoms auga pat par 10% salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu

Par to liecina Latvijas Biznesa konsultantu asociācijas (LBKA) dati. «Tam par iemeslu ir vērā ņemamais atbalsts no ES struktūrfondiem pieejamajiem līdzekļiem darbinieku apmācībai. Tomēr jāatzīst, ka 2008. gada nogale dramatiski mainīja situāciju tirgū: uzņēmumi arvien vairāk sāka izjust apgrozāmo līdzekļu trūkumu un sākās masveida izdevumu samazināšana, kas pirmkārt skāra investīcijas personāla attīstībā,» situāciju novērtē LBKA izpilddirektors Dainis Locāns.

To, ka pērnā gada sākums bija diezgan labs, atzīst arī vairāki citi tirgus dalībnieki. «2008. gada ietvaros bija jūtama apmācību tirgus piesātinātība - to veicināja jaunu kompāniju skaitliskais pieaugums un konkurence ar līdzīgu vai pat unifi cētu piedāvājumu. ES atbalsts sniedza

iespējas mācību pakalpojumus izmantot arī mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, bija vērojams korporatīvo apmācību īpatsvara pieaugums kopējā apmācību klāstā un veidojās ilgtermiņa sadarbības starp apmācību sniedzējiem un uzņēmumiem,» LBKA veiktajā aptaujā norādījusi

Komunikāciju akadēmija. Eiropersonāls šai pašā aptaujā kā pozitīvu tendenci min to, ka ir pieaudzis darba devēju skaits, kuri saprot, ka kompetences ir jātrenē.

Tomēr gada otrā pusē apmācību stratēģijas un prioritātes tika būtiski pārskatītas un pašlaik galvenās tendences, ko uzsver tirgus dalībnieki, ir: atvērto semināru samazināšanās, saglabājusies interese par korporatīvām mācībām, fokuss uz apmācībām kompāniju iekšienē, uz īstermiņa mērķiem un specifi skām prasmēm, no kurām kā pirmā tiek minēta – pārdošana.

#### Prast tagad un tūlīt

«Vispārīgā apmācība samazinās, bet speciāli konkrētam uzņēmumam izstrādāti apmācību risinājumi kļūst pieprasītāki. Uzņēmumi vairāk skatās uz to, kāda būs tūlītēja atdeve uz biznesu,» saka vienas no lielākajiem biznesa apmācību pakalpojumu sniedzējiem Mercuri International Latvia (MIL) vadītājs Dzintars Koknēvičs.

2008	2007	2006	TOP Biznesa vadības mācību un konsultāciju kompānijas*
1	2	3	Komercizglītības centrs
2	1	1	Mercuri International
3	3	2	Nordic Training International
4	6	4	Triviums Apmācība
5	5	5	Latvikon
6	12	14	Franklin Covey Latvia
7	9	8	Komunikāciju Akadēmija
8	14	11	LatConsul
9	8	7	Perfekta Consulting
10	15	16	Spring Valley
11	11	17	O.D.A.
12	16	20	Eiro Personāls
13	4	12	Zygon Baltic Consulting
14	19	-	Adros Baltija
15	9	8	Komunikāciju Darbnīca
16	-	-	Komin
17	-	-	Medicīnas Biznesa Akadēmija
18	20	-	Europrojects
19	-	-	Biznesa Konsultantu Grupa
20	-	-	Activa Management

\* pēc LBKA apkopotās informācijas (uzņēmuma apgrozījums, kas attiecas uz mācību pakalpojumu sniegšanu, neņemot vērā izmaksas, kuras saistītas ar reklāmas izdevumiem masu medijos).

Viņš norāda, ka daudz lielāks uzsvars ir uz situāciju, uz īstermiņa mērķi, kas uzņēmumam ir jāsasniedz. Arī kompāniju iekšienē mācības ir vērstas uz konkrētu situāciju, uz konkrētu prasmi, piemēram, izpārdot nelikvīdus. «Mācības vairs netiek izmantotas kā darbinieku nemateriālā

motivācija,» LBKA aptaujā norāda pērnā gada tirgus līderis Komerccizglītības centrs: «Tie, kas apzinās

mācību un cita veida personāla attīstības nepieciešamību, patlaban lielākoties izvēlas darbinieku profesionālās pilnveides iespējas un palīdzību stratēģisko jautājumu risināšanā.

»Pārdošana, kaulēšanās – ir tēmas, kas tagad «rullē», atzīst trešais tirgus līderis *Nordic Training International*

(NTI). *Triviums apmācība* valdes locekle Agija Romaņenko to defi nē kā pieprasījumu pēc apmācības, kas veicina konkurētspēju - pārdošanu, argumentēšanu, arī sarunu vadīšanu.

«Darba devējs sūta

darbiniekus uz ļoti specifiskām profesionālām, laika ziņā īsām apmācībām. Tās ir apmācības, bez kurām tiešām nevar iztikt,» min *Zygon Baltic Consulting*.

### **Mainījusies struktūra**

Tirgus dalībnieki norāda, ka salīdzinājumā ar iepriekšējiem gadiem šajā dramatiskajā situācijā atkal vairāk mācās vadītāji. «2006. – 2008. gadā apmācību pakalpojumu portfeli izpildītāji – pārdevēji,

klientu apkalpošanas speciālisti – viņu īpatsvars bija lielāks, tagad vadītāji citīgāk skatās, ko un kā darīt,» saka Dzintars Koknēvičs.

Runājot par uzņēmumu lielumu un nozarēm, kas izmanto apmācību pakalpojumus, tirgus dalībnieki norāda, ka valsts institūcijas pašlaik praktiski nemācās, jo līdz minimumam ir samazināti apmācību budžeti. Salīdzinoši vairāk mācās Latvijas lielie un starptautiskie uzņēmumi, kuriem budžeti to atļauj.

Pie nozarēm, kuras vairāk izmanto apmācību pakalpojumus, *Triviums apmācība* valdes locekle Agija Romaņenko nosauc farmācijas uzņēmumus, finanšu sektoru, telekomunikāciju nozares uzņēmumus, arī pārtikas ražotājus.

### **Kritums 25 – 70 %**

Uzņēmumi paredz, ka šogad apgrozījuma kritums salīdzinājumā ar 2008. gadu būs robežās no 20 - 25 % līdz pat 70%. «Domāju, ka šogad atgriezīsimies 2006. gada līmenī, ja negadīsies vēl kādi brīnumi.

Mūsu ambīcijas ir 20 – 25 % robežās, bet tas būs lielā mērā, vai valsts dabūs naudu,» saka *Mercuri International Latvia* vadītājs. *Triviums* šogad paredz 60 % kritumu, *Zygon Baltic Consulting* līdz pat 70%.

### **Slikti, bet varbūt labi?**

«Protams, var teikt – cik slikta ir situācija,» saka Dainis Locāns, «bet, ja skatās no labās puses, tad šis gads būs tiešs radītājs, kurš no tirgus dalībniekiem ir inovatīvs un spēs ne tikai piedāvāt šim brīdim pieprasītus produktus, bet arī ieviesīs jaunas pieejas metodes mācību procesa organizācijai,

kas ietaupa resursus.»Liela daļa apmācību firmu ir izveidojušas krīzes portfeļus – tajos kursi, semināri, treniņi par to, kā stāties pretī krīzei plašākā un šaurākā izpratnē.

NTI ir sagatavojis seminārus un treniņus par krīzes vadīšanu, *Triviums* par patērētāju uzvedību krīzes laikā, kā pārdot krītošā tirgū, kā palīdzēt sev krīzes apstākļos. *Mercuri International Latvia*, piemēram, lepojas, ka kurss «Pārdošanas pārkārtošana stagnējošā tirgū» ir bijis tik populārs kā neviens cits uzņēmuma vēsturē. «Esam novadījuši trīs grupas un zināms, ka būs vēl viena.»

## Personāla piesaiste (iekšējā un ārējā atlase, noma)

Kopumā 2008. gadā, salīdzinot ar iepriekšējo periodu, uzņēmumi aktīvi izmantoja atlases kompāniju pakalpojumus dažāda līmeņa darbinieku meklēšanā. Ekonomiskās situācijas pasliktināšanos atlases kompānijas novēroja 2008. gada nogalē, kad strauji samazinājās vakancu skaits (līdz pat 70 % – 80%), līdz ar to arī pieprasījums pēc personāla atlases.

2008. gada otrajā pusē darba devēji sāk rūpīgāk izvērtēt personāla atlases pakalpojumu cenas un pēc iespējas cenšas veikt personāla atlasī, izmantojot iekšējos resursus. Lielie un vidējie uzņēmumi pārstāj izsludināt amata konkursus un cenšas aizpildīt vakances no iekšējiem resursiem. Līdz ar to krasi **samazinās pieprasījums pēc personāla atlases uzņēmumu pakalpojumiem.**

Krīzes ietekmē arvien samazinājās pieprasījums pēc darbiniekiem, līdz ar to arī **sludinājumu skaits internetā samazinājies uz pusi.** Līdzekļu ekonomijas dēļ uzņēmumi bieži vien izvēlas bezmaksas sludinājumu portālus.

2008	2007	2006	TOP Personāla atlases konsultantu kompānijas*
1	1	1	WorkingDay Latvia
2	5		AIMS International Latvia (Fontes grupa)
3	2	5	CVO Recruitment Latvia
4	3	2	Amrop Hever Baltics
5	4	3	Ariko ReServ
6	7	6	People Management
7	10	-	Pedersen & Partners
8	11	8	Eiro Personāls
9	14	-	Talentor Latvia
10	-	-	Trendsetters SIA
11	13	-	I-Work Latvia
12	8	9	Mercuri Urval
13	-	-	Enjoy Recruitment
14	12	11	Komin
15	-	12	Adros Baltija
16	-	-	Simplika SIA
17	-	13	Komunikāciju darbnīca
18	17	-	Manpower Latvia
19	19	15	Medicīnas Biznesa Akadēmija

\* pēc LBKA apkopotās informācijas ņemot vērā uzņēmuma apgrozījumu no personāla atlases pakalpojumiem.  
**Personāla atlase** ir darbs, ko veic personāla atlases konsultants kandidātu piesaistei un novērtēšanai Latvijā.  
 Netiek ņemts vērā:  
 • apgrozījums no darba sludinājumu publicēšanas medijos;  
 • apgrozījums no CV datubāzes pieejas pakalpojumiem;  
 • apgrozījums no klientu konsultēšanas, apmācības un tamlīdzīgiem pakalpojumiem, kas nav tieši saistīti ar personāla atlases procesu;  
 • apgrozījums no darbinieku iznomāšanas pakalpojumiem, kas saistīti ar darbinieku algām un to nodokļiem.

**Pieaudzis pieprasījums pēc vadītājiem finanšu un riska vadības jomā.** Uzņēmumu ieņēmumi aug daudz lēnāk vai arī samazinās un no finansista gaida aktīvu un profesionālu atbalstu uzņēmuma izmaksu samazināšanā, procesu racionalizēšanā, uzņēmumu restrukturizēšanā un darbības optimizēšanā.

**Pieaudzis arī uzņēmumu vadītāju atlases projektu skaits.** Ne visi uzņēmumu vadītāji spēj veikt uzņēmuma restrukturizēšanu, atsevišķu funkciju deleģēšanu ārvalsts pakalpojumu sniedzējiem vai pārmaigu procesu vadīšanu, tālab tiem tiek meklēta nomaļa.

Darba devēji arvien lielāku uzmanību līdztekus formālajai profesionālai pieredzei un motivācijai piešķir **kandidātu personībai**, kā arī rūpīgi tiek izvērtēts kandidātu rezultativitātes potenciāls, izaugsmes dinamika, kā arī **pievienotā vērtība**, ko viņš sniegs uzņēmumam/struktūrvienībai.

Izmantojot esošo situāciju darba tirgū, uzņēmumos tiek veikta **komandas maiņa**, komplektējot to no efektīviem, strādātgrībošiem un spējīgiem, profesionāliem un sava darba rezultātos ieinteresētiem darbiniekiem. Daudzviet notiek esošās komandas izvērtēšana, rezultātā atstājot tikai perspektīvākos darbiniekus.

TOP Personāla nomas pakalpojumu sniedzēju kompānijas*			
2008	2007	2006	
1	1	-	CEF Recruitment
2	2	-	Simplika
3	3	-	Manpower Latvia
4	4	3	WorkingDay Latvia
5	5	2	Medicīnas Biznesa Akadēmija
6	-	-	Enjoy Recruitment

\* pēc LBKA apkopotās informācijas ņemot vērā uzņēmuma apgrozījumu, kas attiecas uz darbinieku iznomāšanu Latvijā

Pagājušā gada nogalē un šī gada sākumā bija vērojams talantu meklēšanas apstākums, šobrīd **talantīgu profesionāļu meklēšana atsākas**, un izteikti tieši uz IT, pārdošanas, finanšu un vadības pozīcijām. Meklējot jaunus talantus, darba devēju prasības kļūst arvien augstākas. Uzņēmumiem svarīgi ir speciālisti, kuri spējīgi attīstīt biznesu šī brīža apstākļos, un, saskaroties gan ar iekšējām, gan ārējām grūtībām, ir spējīgi rast risinājumu.

Meklējot jaunu vadītāju vai profesionālu speciālistu, šobrīd ļoti uzmanīgi tiek vērtēta kandidātu spēja attīstīt biznesu. Ļoti rūpīgi tiek izvērtēta kandidāta gatavība un spēja pašam „uzrotīt piedurknes”, strādāt daudz un efektīvi. Šie kandidāti tiek dēvēti par „ritdienas cilvēkiem”. „**Ritdienas cilvēki**” izvērza sev arvien lielākus mērķus un nekavējas rīkoties, lai tos sasniegtu; viņi meklē un apgūst arvien jaunas iespējas un veidus, kā attīstīt biznesu, nepaļaujoties vien uz vecām metodēm. Viņi uzdrošinās darīt citādi, ārpus ierastā un ārpus savas komforta zonas, jo tikai tā var iegūt maksimālo no pašreizējās situācijas un izmantot iespējas savā labā. Lai šādus cilvēkus identificētu, nepietiek ar pierastām atlasas metodēm. Tāpēc arvien vairāk atlasē tiek izmantotas simulāciju spēles un dažāda veida praktiski uzdevumi un pārbaudījumi, lai novērtētu kandidātu profesionalitāti un atbilstību konkrētai pozīcijai, konkrētam uzņēmumam.

**Pieteikumu skaits uz vakancēm ir pieaudzis**, taču tas negarantē kandidātu kvalitāti. Laba vadītāja vai speciālista atrašana prasa papildus sludinājumam veikt darbības kandidātu mērķtiecīgai piesaistei. Atsaucība uz darba sludinājumiem ir palielinājusies vairāku desmitu reižu, nereti pat sasniedzot 600 CV uz vienu darba vietu.

Tirgū strauji pieaugošais brīvais darbaspēka resurss diemžēl joprojām nav vairojis augsti kvalificēta darbaspēka pieejamību, **joprojām grūti atrast prasībām atbilstošo kandidātu.**

Palielinoties kandidātu skaitam un darba devēju iespējai izvēlēties no vairākiem kandidātiem atbilstošāko, ir līdzsvarojušās darba devēju piedāvājums un darba ņēmēju prasības attiecībā pret atalgojumu.

**Kandidātu atalgojuma prasības sāka samazināties** (par 30 – 40%). Daudzos uzņēmumos notiek darbiniekiem piedāvāto labumu un atalgojuma samazināšana, kā arī darba stundu samazināšana.

Vispārējam atalgojuma līmenim samazinoties, atsevišķi **darba devēji maldīgi uzskata, ka šobrīd iespējams piesaistīt profesionālus darbiniekus (piemēram, pārdošanas speciālistus) par minimālo atalgojumu.** Šis pieņēmums pamatojas faktā, ka uz gandrīz jebkuru darba sludinājumu šobrīd tiek saņemti vairākos simtos mērāmu pieteikumu. Bet ne vienmēr no šiem pieteikumiem iespējams izvēlēties profesionālu darbinieku, turklāt tādu, kurš sākuma posmā būtu gatavs saņemt algu 200 Ls apmērā. Darba devējam, kurš vēlas piesaistīt patiesi talantīgu speciālistu, jānodrošina adekvāts atalgojums arī šobrīd, pareizi sabalansējot fiksēto un mainīgo atalgojuma daļu, lai darbinieks justos gan novērtēts, gan censtos sasniegt arvien augstākus mērķus.

2008	2007	TOP biznesa vadības mācību un konsultāciju kompānijas Personāla meklēšanas Internetā pakalpojumu sniedzēju kompānijas*
1	1	CV-Online Latvia
2	3	e-darbs
3	4	WorkingDay Latvia
4	-	Manpower Latvia

\* pēc LBKA apkopotās informācijas ņemot vērā uzņēmuma apgrozījumu, kas attiecas uz sludinājumu izvietošanu Internetā un datubāzes piekļuvi

Ārvalstu pārstāvniecību darbībā novērota tendence samazināt vadības sastāvu, piemēram, uz visām Baltijas valstīm veidot vienu centrālo biroju, pārvaldības funkcijas veikt centralizēti vienā valstī, pārējās valstīs atstājot vien pārdošanas speciālistus.

Palielinājās **pieprasījums pēc aprūpētā darba uzteikuma** pakalpojuma. Vadītāji aizvien biežāk novērtē, cik tas ir svarīgi, rūpējoties par darbinieku samazināšanas procesa juridisku un emocionālu vienkāršošanu, kā arī palikušo darbinieku lojalitāti un produktivitāti

Darbinieku nomas pakalpojumos pieprasītākie no darba devēju puses pagājušajā gadā bija celtniecības un rūpniecības nozares speciālisti un nekvalificētie strādnieki sezonālajiem darbiem.

Arī personāla atlases uzņēmumi optimizē savus resursus un izmaksu struktūras, cenšoties pielāgoties jaunajiem tirgus apstākļiem, pat pieredzējuši konsultanti nereti pamet nozari. Daudzi atlases uzņēmumi uzskata, ka **krīze ir arī lieliska iespēja**, kura jāizmanto, iegūstot augstākas tirgus pozīcijas un daļas, kuras zaudē citi tirgus spēlētāji.

**Darba meklētājiem jāapzinās lielā konkurence darba tirgū** un jau pieteikuma līmenī jāparāda sevi kā vērtīgu darbinieku. CV nosūtīšana iespējami vairāk vakancēm paaugstina iespēju saņemt darbu tikai matemātiski, pašlaik pieteikumi tiek ļoti rūpīgi izvērtēti. Ir pamatoti jāizvēlas vakances, uz kurām pieteikties, kā arī atbilstoši prasībām jāizvērtē savas spējas un piemērotība.

#### **Apskatu sagatavoja:**

*Latvijas Biznesa Konsultantu Asociācija sadarbībā ar Latvijas Personāla atlases asociāciju un laikrakstu „Dienas Bizness”*

*Dainis Locāns, Lauma Priedīte @ 21.05.2009  
t.29267840*

