

Dace Bole

# KĀ PANĀKT DARBINIEKU UZPLAUKUMU



UZŅĒMĒDARBĪBA



**Dace Bole**

# **KĀ PANĀKT DARBINIEKU UZPLAUKUMU**

Monogrāfija



Rīga 2022

UDK 005(474.3)  
Bo340

**Dace Bole**

**KĀ PANĀKT DARBINIEKU UZPLAUKUMU**

Sērija "Uzņēmējdarbības bibliotēka" Nr. 76

*Veltījums un pateicība maniem mīļajiem vecākiem Vilnim un Aijai Zaķiem  
un manām burvīgajām meitiņām.*

Monogrāfiju izdošanai rekomendējis Biznesa augstskolas *Turība* Biznesa tehnoloģiju  
institūts. Zinātniskās padomes sēdes protokols Nr. 5/2021 (24.11.2021.).

**Recenzenti**

*Ing., PhD. Mária Kováčová, University of Zilina, Slovakia*

*Dr. Phil. Velga Vēvere, Ekonomikas un kultūras augstskola, Latvija*

ISBN 978-9934-543-34-0

© SIA "Biznesa augstskola *Turība*", 2022, 99 lpp.

© Bole D., 2022

Izdevējs "Biznesa augstskola *Turība*"

E-pasts: izdevnieciba@turiba.lv

Iespiests SIA "Drukātava"

## ANOTĀCIJA

Monogrāfija “Kā panākt darbinieku uzplaukumu” izstrādāta uz promocijas darba “Darbinieku garīgā labklājība un vērtīborientētas personāla vadības sistēmas ieviešana un lietošana Latvijas uzņēmumos” bāzes. Tās mērķis ir izvērtēt vērtīborientētas personāla vadības un darbinieku garīgās labklājības mijattiecību aktuālo praksi Latvijas uzņēmumos un atklāt darbinieku garīgo labklājību sekmējošo sistēmu un tās modeli, kā arī ieviešanas uzdevumus, principus un kritērijus.

Pētījuma teorētisko ietvaru veido konceptuālās nostādnes vērtību, to sistēmas, vērtīborientācijas konceptu skaidrojumā un pielietojumā personāla vadībā, kā arī koncepcijas un pētījumi vadībzinātnē, veselības vadībā, psiholoģijā par vērtību vadību, vērtīborientētu personāla vadību un personāla garīgās labklājības veicināšanu.

Pētījuma teorētiskajā daļā tika izpētīts sešdesmit gadu periods, kopš zinātnieki pastiprināti pievērsušies vērtību izpētei un klasifikācijai, veikta kritiski analītiska Eiropas Savienības un Latvijas normatīvo dokumentu un zinātniskās literatūras izpēte par garīgās veselības un garīgās labklājības problēmām.

Empīriskajā pētījumā tika izpētīta Latvijas uzņēmumu vadītāju un darbinieku izpratne par vērtīborientētu personāla vadību un personāla garīgo labklājību un tās veicināšanas iespējām, konstatēti vērtīborientētas personāla vadības pieejas ieviešanai labvēlīgie nosacījumi un problēmu jomas un personāla garīgās labklājības veicināšanas izvērtējuma kritēriji. Tā rezultātā tika izstrādāti un aprobēti vērtīborientētas personāla vadības ieviešanas principi ar mērķi veicināt personāla garīgo labklājību, kas ir praktiski izmantojami vērtīborientētas personāla vadības īstenošanai. Vērtīborientēta personāla vadība ir savietojama ar Latvijā adaptēto Korporatīvās sociālā atbildības standartu.

## ANNOTATION

The monograph “How to achieve employee prosperity” has been worked out on the basis of the doctoral thesis “The Implementation and use of a Value oriented Personnel Management System for the Mental Well-being of the Staff in Latvian Enterprises”. The goal is to evaluate the current practice of the value-oriented personnel management and employees’ mental well-being in Latvian enterprises and develop a system for promoting the mental wellbeing of staff, its models as well as the tasks, principles and criteria for its implementation.

The theoretical framework of the research is built on conceptual approaches in the interpretation and application of values, their systems, value orientation concepts in personnel management, concepts and research in management science, health management, psychology on value management, value-oriented personnel management and promotion of the mental well-being of personnel.

The theoretical part of the research covers a period of sixty years since scientists focused on in depth value research and its classification as well as critically analyses the normative documents of European Union and Latvia as well as scientific literature on issues of mental health and mental well-being.

The empirical study examined the understanding of Latvian company managers and employees about value-oriented personnel management and the mental well-being of its personnel and opportunities to promote it, identified favorable conditions for the implementation of a value-oriented personnel management approach, issues related to it and the evaluation criteria for promoting the mental well-being of the personnel. As a result, the principles of implementation of value-based personnel management were developed and tested with the aim of promoting the mental well-being of personnel, which can be used in practice for the implementation of value-oriented personnel management. Value-oriented personnel management is compatible with the Corporate Social Responsibility standards adopted in Latvia.

# SATURS

IEVADS .....	6
SAĪSINĀJUMI.....	9
1. DARBINIEKU GARĪGĀS LABKLĀJĪBAS UN VĒRTĪBORIENTĒTAS PERSONĀLA VADĪBAS TEORIJAS .....	10
1.1. Garīgās labklājības kategorijas atspoguļojums .....	11
1.2. Garīgā labklājība sociālās atbildības kontekstā .....	19
1.3. Garīgās labklājības un vērtību mijiedarbība .....	24
1.4. Garīgo labklājību ietekmējošie faktori .....	27
1.5. Vērtību teorijas pielietojums personāla vadības pētījumos...39	
1.6. Vērtīborientācija kā darbinieku garīgās labklājības veicināšanas pieeja.....	53
2. VĒRTĪBORIENTĒTAS PERSONĀLA VADĪBAS SISTĒMA.....	67
3. VĒRTĪBORIENTĒTAS PERSONĀLA VADĪBAS SISTĒMA UN TĀS MODEĻA VĒRTĒJUMS .....	90
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS.....	95

## IEVADS

Vadības principu transformāciju nākotnē tiešā veidā ietekmēs darba vide, kurā uzņēmums ir atsevišķa sociālā institūcija. Viens no vadības zinātnes izaicinājumiem ir rast atbildes uz jautājumiem – kādas ir darbinieku garīgās labklājības attīstības tendences un kāda ir mūsdienu personāla vadības loma tajā? Jautājuma izskatīšanu Eiropas Savienības mērogā ir raisījis Eiropas Savienības normatīvajos dokumentos noteiktais par garīgās veselības un labklājības aktualitāti, jo 2008. gadā aptuveni 50 miljoni pilsoņu (apmēram 11 % no kopējā iedzīvotāju skaita) – gan sievietes, gan vīrieši – cieta no garīga rakstura traucējumiem, turklāt depresija ir viena no izplatītākajām veselības problēmām (Eiropas garīgās veselības un labklājības pakts, 2008).

Aktuālāki darba vidē kļūst emocionālo faktoru, tajā skaitā emocionālās slodzes, radītie veselības traucējumi. Saskaņā ar 2017. gada sabiedriskās domas pētījumu visās Eiropas Savienības dalībvalstīs vairāk nekā 80 % Latvijas iedzīvotāju atzina, ka vides jautājumi būtiski ietekmē to ikdienas dzīvi un veselību. Kooperatīvās ilgtspējas un atbildības institūta un pētījumu kompānijas “Kantar TNS” pētījumā atklāts, ka 54 % Latvijas uzņēmumu darbiniekiem profesionālās izdegšanas (fiziskās un emocionālās iztukšotības stāvoklis) dēļ pēdējā gada laikā ir bijusi problēma iemigt, savukārt 28 % stresa mazināšanai regulāri lieto alkoholu. Izdegšana ir faktors, kas veicina zemu profesionālo morāli, darba kavējumus, darba kvalitātes pazemināšanos, fiziskas slimības un ne tikai alkohola, bet arī narkotiku lietošanu, konfliktus ģimenē un citas psiholoģiskas problēmas.

Jau 2001. gadā Šveices personāla vadības speciālisti diskutēja par ilgtspējīgu personāla vadības modeli un to, kā, respektējot ierobežotos resursus, vienlaicīgi gādāt, lai nākotnes paaudzēm būtu vēl labākas iespējas nekā mums, uzsverot uzņēmuma un darbinieka individuālās

ilgtspējas saistību. Kā viens no darbinieku ilgtspējas elementiem tika atzītas individuālās vērtības, kas ir būtiska profesionālā motivācija. Personāla vadības galvenais uzdevums ir veidot attiecības starp uzņēmumu un personālu tā, lai respektētu un saskaņotu abu pušu intereses (Vorončuka, 2001).

Uzņēmumu darbiniekus kā sabiedrības daļu visos laikos ietekmējuši vēsturiski procesi un apstākļi. Vēsturiski līdz 20. gs. sākumam personāla darba saturs un formas standarti Latvijā tika pakārtoti divu pasaules karu norisei, kas ieviesa korekcijas vērtību un labklājības izpratnē. Neskatoties uz sarežģīto politisko un ekonomisko situāciju, 20. gs. sākumā Latvijā ir atrodamas izcili darbinieku labklājības veicināšanas paraugi. Tie ir divi ievērojami lielu uzņēmumu īpašnieki un vienlaikus arī vadītāji, kas patiesi rūpējušies par katru sava uzņēmuma darbinieku – Augusts Dombrovskis (1845–1927), Mīlgrāvja kokzāģētavas īpašnieks un vadītājs, un Roberts Hiršs (1895–1972), zīda un mākslīgā zīda audumu ražošanas ieviesējs Latvijā, uzņēmuma “Rīgas audums” dibinātājs, īpašnieks un vadītājs Latvijas pirmās brīvvalsts laikā. Šo vadītāju iedibināto attieksmi pret personālu Latvijā pārtrauca Otrais pasaules karš. Šobrīd publiski pieejamā informācija, kas atrodama plašsaziņas līdzekļos un uzņēmumu tīmekļa vietnēs, liecina par atsevišķiem Latvijā esošiem uzņēmumiem, kas rūpējas par savu darbinieku labklājību, bet jāatzīst, ka tie galvenokārt ir Latvijas lielie uzņēmumi.

Mūsdienās izdevumi veselības uzlabošanai turpina pieaugt: vidēji Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (ESAO) valstu veselības izdevumi palielinājušies no 5 % 1970. gadā līdz 9 % 2010. gadā. Latvijas Veselības ministrijas izstrādātās Sabiedrības veselības pamatnostādņu viens no izvirzītajiem apakšmērķiem ir veselīgas un drošas dzīves un darba vides veicināšana, traumatisma un mirstības no ārējiem nāves cēloņiem samazināšana. Tradicionāli arodveselības aizsardzības mērķis ir riska faktori darba vietās un to negatīvās



ietekmes uz veselību noteikšana un mazināšana: ir veikti pētījumi par arodveselības problēmu atklāšanu un pārvaldību. Mūsdienīga arodveselības prakse pieprasa integrētu pieeju, kas veicina labklājību. Arī Latvijā nav pietiekami zinātnisku pētījumu par ietekmēm, kurām darbinieks ir pakļauts darba laikā – apkārtējās vides faktori, darba vides kvalitāte, iedzimtība, dzīvesveida paradumi u.c. Iemesls, kāpēc uzņēmumi ne vienmēr investē līdzekļus veselībā, ir tas, ka ir grūti pierādīt fundamentālas attiecības starp veselību un uzņēmējdarbību.

Ir jāatrod saskares punkti starp darba vidi un veselības veicināšanu. Garīgā neveselība ietekmē darbinieku vidēji par 10 nedēļām ilgāk nekā fiziskās veselības problēmas un rada ilglaicīgāku darbinieku prombūtni. Šie faktori rosina pievērst uzmanību un ieviest konkrētas rīcības darbinieku garīgās labklājības veicināšanai. Laba veselība ir ekonomiski izdevīgāka gan uzņēmumam, gan sabiedrībai kopumā. Darbinieku garīgo labklājību ievērojami ietekmē vērtīborientētas personāla vadības sistēma, kuras piemērošana uzņēmumā veicina to konkurētspēju. Vērtīborientēta personāla vadības sistēma un tās modelis var tikt pielāgoti un izmantoti jebkurā uzņēmumā, kas to vēlas, un tādējādi dod iespēju pievērst sabiedrisko domu garīgās labklājības lomas aktualizēšanai.