



Baltijas cilvēkkapitāla un darba vides aptauja 2025





Laiks pārdomāt stratēģiju

Izsaku lielu pateicību visiem darba devējiem un darba ņēmējiem Latvijā, Lietuvā un Igaunijā, kuri piedalījās šī gada Baltijas valstu cilvēkkapitāla un darba vides aptaujā. Jūsu novērojumi ir ļoti vērtīgi un ir šī ziņojuma pamatā. Šī ir pirmā reize, kad veicam aptauju visās trijās Baltijas valstīs, sadarbībā ar Alma Career.

Latvijā, Lietuvā un Igaunijā ir savs unikāls ekonomiskais, kultūras un demogrāfiskais fons. Taču aptauja liecina, ka Baltijas valstis saskaras ar līdzīgām darbaspēka problēmām un izaicinājumiem. Neatkarīgi no tā, vai runa ir par talantīgu darbinieku noturēšanu, jaunu cilvēku piesaisti vai sagatavošanos nākotnes prasībām, šīs problēmas ir kopīgas visā reģionā. Neraugoties uz šo izaicinājumu acīmredzamību, daudziem darba devējiem joprojām nav izstrādāta ilgtermiņa stratēģija. Tā vietā bieži vien tiek izmantoti īstermiņa risinājumi, kas patiesībā nenovērš problēmas būtību.

Vienlaikus darba ņēmēji pauž savu viedokli – un viņu vēstījums ir vienots. Viņi vēlas būt cienīti, novērtēti un iekļauti. Viņi meklē darbavietas, kas piedāvā ne tikai atbilstošu atalgojumu un jēgpilnu darbu, bet arī uzticību, piederības izjūtu un vienlīdzīgas iespējas. Tomēr aptaujas rezultāti atklāj, ka iekļaujošu darbavietu izveide daudziem darba devējiem joprojām nav prioritāte. Šī plaša starp darbinieku vēlmēm un darba devēju prioritātēm liek aizdomāties un uzdod dažus svarīgus jautājumus. Vai darba devēji pārāk zemu novērtē iekļaušanas nozīmi? Un vai dažkārt individualizācijas centieni tiek izmantoti reālas, sistēmiskas darbaspēka stratēģijas vietā?

Šis ziņojums ļauj mums padziļināti izpētīt šos svarīgos jautājumus. Šis ir aicinājums neaprobežoties ar ātriem risinājumiem un dziļāk pārdomāt, kas patiešām ir nepieciešams, lai izveidotu spēcīgas, iekļaujošas un nākotnei sagatavotas organizācijas Baltijā. Aptaujas rezultāti sniedz skaidru vēstījumu: tagad ir pienācis laiks rīkoties, koncentrējoties uz cilvēkiem un ilgtermiņa redzējumu.

Aplūkosim rezultātus kopā.

Irēna Arbidāne

Direktore, PwC Personāla un organizāciju pārveides pakalpojumu vadītāja Baltijā



Plaisa darba devēju un darba ņēmēju viedokļos

Divi no būtiskākajiem novērojumiem, kas izriet no mūsu aptaujas datiem, ir stratēģiskas pieejas trūkums cilvēkkapitāla un darba vides problēmu risināšanā un nepārprotama plaisa starp to, kā darba devēji un darba ņēmēji Baltijā uztver iekļaujošas darba vides nozīmi. Latvijā šī plaisa ir īpaši kritiska, jo pēdējās divās desmitgadēs valsts ir piedzīvojuši straujāko demogrāfisko lejupslīdi Eiropas Savienībā, kas vēl vairāk saasina jau tā aktuālo talantu trūkuma problēmu.

Straujas demogrāfiskas pārmaiņas darbaspēka tendencēs ne tikai maina priekšstatus par darbu un tā vadību, bet arī pieprasa jaunas, adaptīvas stratēģijas. Šajā duālajā kontekstā, ko raksturo demogrāfiskā spriedze un plaisa starp darba devējiem, kuri bieži vien nenovērtē dažādības un iekļaušanas (D&I) stratēģisko vērtību, un darba ņēmējiem, kuri pieprasa iekļaujošas un vienlīdzīgas darbavietas, aktuālāks nekā jebkad kļūst jautājums: kam ir jānotiek, lai organizācijas sāktu prioritēt D&I kā fundamentālu stratēģisku risinājumu mainīgajiem cilvēkkapitāla, vadības un uzņēmējdarbības elastības izaicinājumiem?

Ziņojums izgaismo:

- Kā darba devēji Baltijā vērtē cilvēkkapitāla un darba vides izaicinājumus un kā tie ir saistīti ar D&I?
- Cik stratēģiski šie izaicinājumi tiek risināti?
- Kā darba devēji Baltijas valstīs pieiet D&I jautājumiem un kā viņi definē un mēra panākumus?
- Kādi, pēc darba devēju domām, ir būtiskākie faktori viņu organizāciju izaugsmei nākotnē?
- Kā darba ņēmēji vērtē darba vides D&I aspektus?

Starp iegūtajiem datiem izceļas viena tēma: lai gan darba devēji un darba ņēmēji atzīst iekļaujošas darba vides nozīmi talantu piesaistē un noturēšanā, Baltijā tai netiek pievērsta pietiekama stratēģiska uzmanība. D&I perspektīva cilvēkkapitāla problēmjuautājumu risināšanā joprojām ir nevienmērīga un ierobežota. Īpaši jānorāda, ka, salīdzinot ar kaimiņvalstīm Baltijā, Latvijā darba devēji un darbinieki iekļaujošai darba videi piešķir mazāku nozīmīgumu.

Turpinot ignorēt vai noniecināt D&I nozīmīgumu darba vides un organizāciju izaugsmes kontekstā, riskējam ar konfliktiem, samazinātu darbinieku iesaisti, motivāciju un produktivitāti, iespēju un izaugsmes trūkumu, kā arī talantu aizplūšanu un paaugstinātām darbinieku mainības izmaksām, tādējādi apdraudot organizāciju sniegumu un konkurētspēju.

Aicinām iepazīties ar ziņojuma datiem un novērojumiem un pārdomāt priekšnosacījumus noturīgākām, iekļaujošākām un nākotnei gatavākām organizācijām.

Agnese Cimdiņa

PhD. PwC Dažādības un iekļaušanas prakses vadītāja Baltijā



Galvenie novērojumi

Darba devēju viedoklis

- Lai gan darba devēji atzīst talantu piesaistes, inovācijas un efektīvas vadības izšķirošo nozīmi ilgtermiņa izaugsmes nodrošināšanā, joprojām pastāv ievērojama plaša starp šo izpratni un atbilstošu stratēģisku rīcību.
- Dažādības un iekļaušanas (D&I) iniciatīvas vairumā organizāciju vēl nav plaši īstenotas, kas liecina, ka daudzi darba devēji aizvien ir iekļaujošas vides veidošanas sākumposmā.
- Darba devēji koncentrējas uz darbinieku tūlītējiem un īstermiņa rezultātiem, iespējams, neaizdomājoties par plašākām un ilgtermiņa stratēģiskām priekšrocībām, ko sniedz iekļaujoša darba vide.
- Bieži vien darba devējiem Baltijas valstīs trūkst skaidras, datos balstītas izpratnes par savu pašreizējo darbaspēka situāciju.
- Pieejas D&I izaicinājumu risināšanai katrā Baltijas valstī ir atšķirīgas, nekonsekventas un lielākoties nepietiekami prioritizētas.

Latvija

Ierobežota stratēģiskā pieeja: vien 19% respondentu atzīst, ka ir izstrādājuši stratēģiju cilvēkkapitāla problēmu risināšanai.

D&I prakse uz papīra: sadrumstalots un ierobežots uzsvars uz D&I pamatinfrastruktūras veidošanu, kā piemēram, cilvēkresursu atbalstu, ziņošanas mehānismiem, stratēģijas izstrādi un mācību programmām (12–16%).

Izaicinājumi saistībā ar produktivitāti: grūtības saistīt D&I vidi ar produktivitāti (15%).

Skepticisms teorijā un praksē: salīdzinājumā ar Lietuvu un Igauniju, vismazāk atzīst, ka iekļautībai ir izšķiroša nozīme talantu piesaistīšanā un noturēšanā (70%), un tikai 16% aktīvi pievēršas D&I jomas prioritātēm.

Lietuva

Minimāla stratēģiskā pieeja: vien 15% respondentu ir izstrādājuši stratēģiju cilvēkkapitāla problēmu risināšanai.

Lielāka uzmanība konfliktu risināšanai, nevis sistēmiskam cilvēkresursu atbalstam: tikai 3% koncentrējas uz D&I pamatinfrastruktūras izveidi, piemēram, cilvēkresursu atbalstu, bet 14% – uz konfliktu risināšanu.

Ierobežota izpratne par izaicinājumiem: zināšanu trūkums (20%) par to, kā radīt iekļaujošu darba vidi.

Rīcības trūkums: lai gan tiek atzīta iekļaušanas nozīme talantu piesaistīšanā un noturēšanā (91%), tikai 6% to uzskata par prioritāti.

Igaunija

Stratēģiskāka pieeja: 31% respondentu atzīst, ka ir izstrādājuši stratēģiju cilvēkkapitāla problēmu risināšanai

Individuālas attīstības prioritizēšana: starp sadrumstalotajām D&I iniciatīvām lielākā daļa ir vērsta uz konfliktu risināšanu, koučingu un mentoringu (16%) līdztekus personāla atbalsta un ziņošanas mehānismiem (13%).

Iespējama izaicinājumu neapzināšanās: vismazāk ziņots par iekļaujošas darba vides izaicinājumiem – 20% respondentu nav ziņojuši par nekādiem izaicinājumiem.

Teorētiski atzīta, bet praksē nepietiekami prioritizēta: lielākā daļa Igaunijas respondentu – darba devēju – atzīst, ka iekļaušanai ir izšķiroša nozīme talantu piesaistīšanā un noturēšanā (95%), bet tikai 18% respondentu to nosaka par prioritāti.

Darba ņēmēju viedoklis



Iekļautībai augsta vērtība

Lielākā daļa darba ņēmēju Baltijas valstīs (94%) norāda uz iekļaujošas darba vides nozīmīgumu.



Atšķirīgi priekšstati par prioritātēm

Latvijā dažādības un iekļaušanas (D&I) nozīme darba devēju izvēlē ievērojami atšķiras dažādās darbinieku demogrāfiskajās grupās. Proti, 18% jauniešu (vecumā no 18 līdz 29 gadiem) un vecāka gadagājuma cilvēki (vecumā virs 60 gadiem) neuzskata D&I par galveno faktoru, izvēloties darba devēju, – ievērojami vairāk nekā Lietuvā (5%) un Igaunijā (6%). Šis rādītājs ir vēl izteiktāks starp Latvijas vīriešiem – 33% norādīja, ka D&I nav prioritāte, izvēloties darba devēju, savukārt Lietuvā šis rādītājs ir 0%, bet Igaunijā – 8%. Šie secinājumi liecina, ka D&I iniciatīvas Latvijā, iespējams, nav vienlīdz nozīmīgas visos darbaspēka segmentos – jo īpaši gados jaunāku un vecāku darbinieku, kā arī vīriešu vidū.



Novērotās preferences

Visās trijās Baltijas valstīs darbinieki norāda, ka darba devējs dod priekšroku gados jaunākiem kandidātiem (Latvijā 29%, Lietuvā 16%, Igaunijā 30%).



Konfliktu risināšana un diskriminācijas pārvaldība

Aptuveni trešdaļa darba ņēmēju Baltijas valstīs pauž neapmierinātību ar konfliktu un diskriminācijas risināšanas praksi darbavietā.



Prasmju pilnveidošana

Baltijā nodarbinātie dod priekšroku pilnveidot darba veikšanai un karjeras izaugsmei nepieciešamās prasmes un zināšanas nākamajiem pieciem gadiem neformālās izglītības aktivitātēs, piemēram, semināros,ursos un pašmācības ceļā – Latvijā (26%), Lietuvā (24%) un Igaunijā (22%). 13–15% tiecas paaugstināt profesionālo kvalifikāciju ar akadēmiskajām studijām.



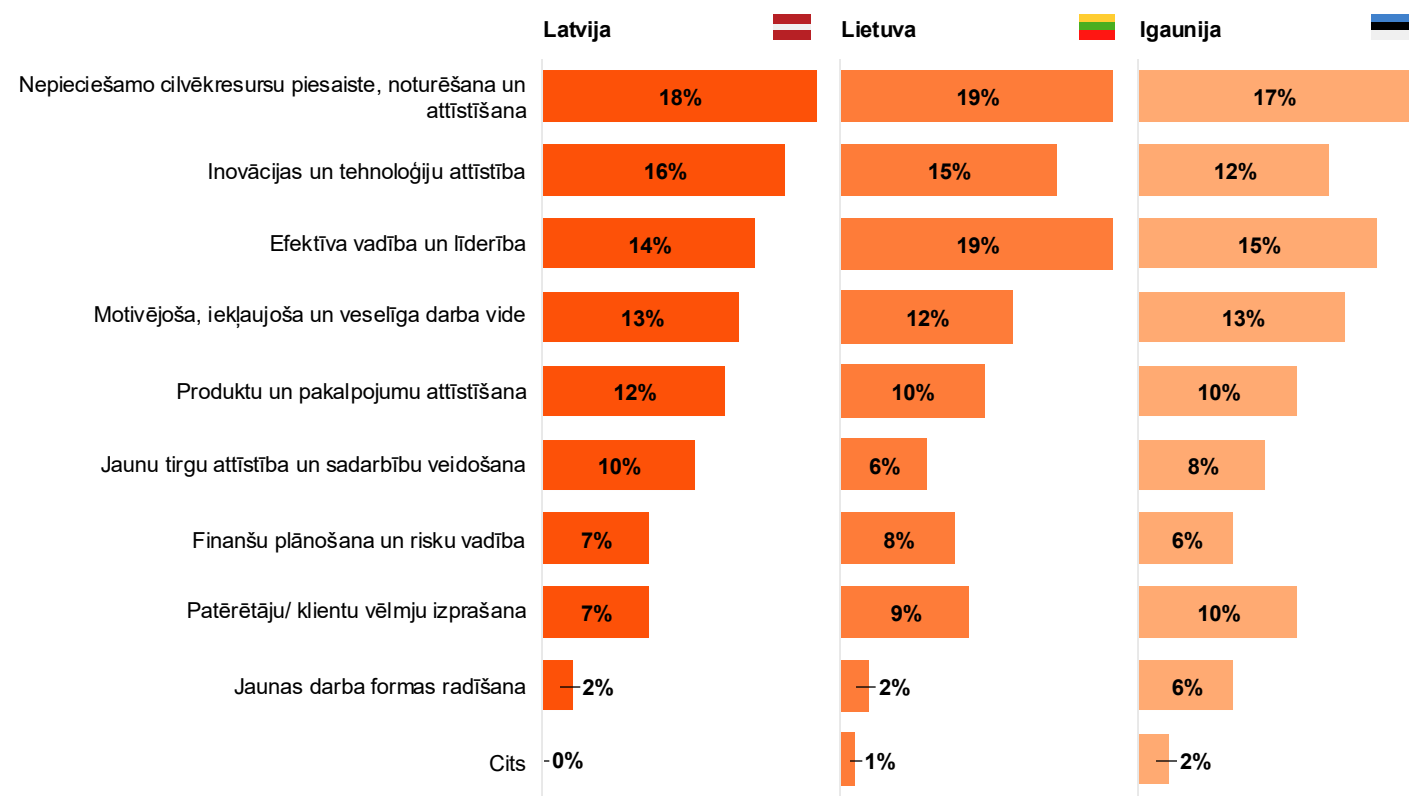
Talantu aizplūšana

Iekļautības un vienlīdzīgu iespēju trūkums veicina ievērojamu talantu zudumu visā Baltijas reģionā. Taisnīgu izaugsmes iespēju trūkuma un nepietiekami iekļaujošas darba vides dēļ 71% darbinieku Lietuvā, 75% Igaunijā un 62% Latvijā ir apsvēruši iespēju pamest vai jau ir pametuši pašreizējo darbavietu.

Darba devēju perspektīva

Cilvēkresursi ir galvenā prioritāte turpmākai izaugsmei

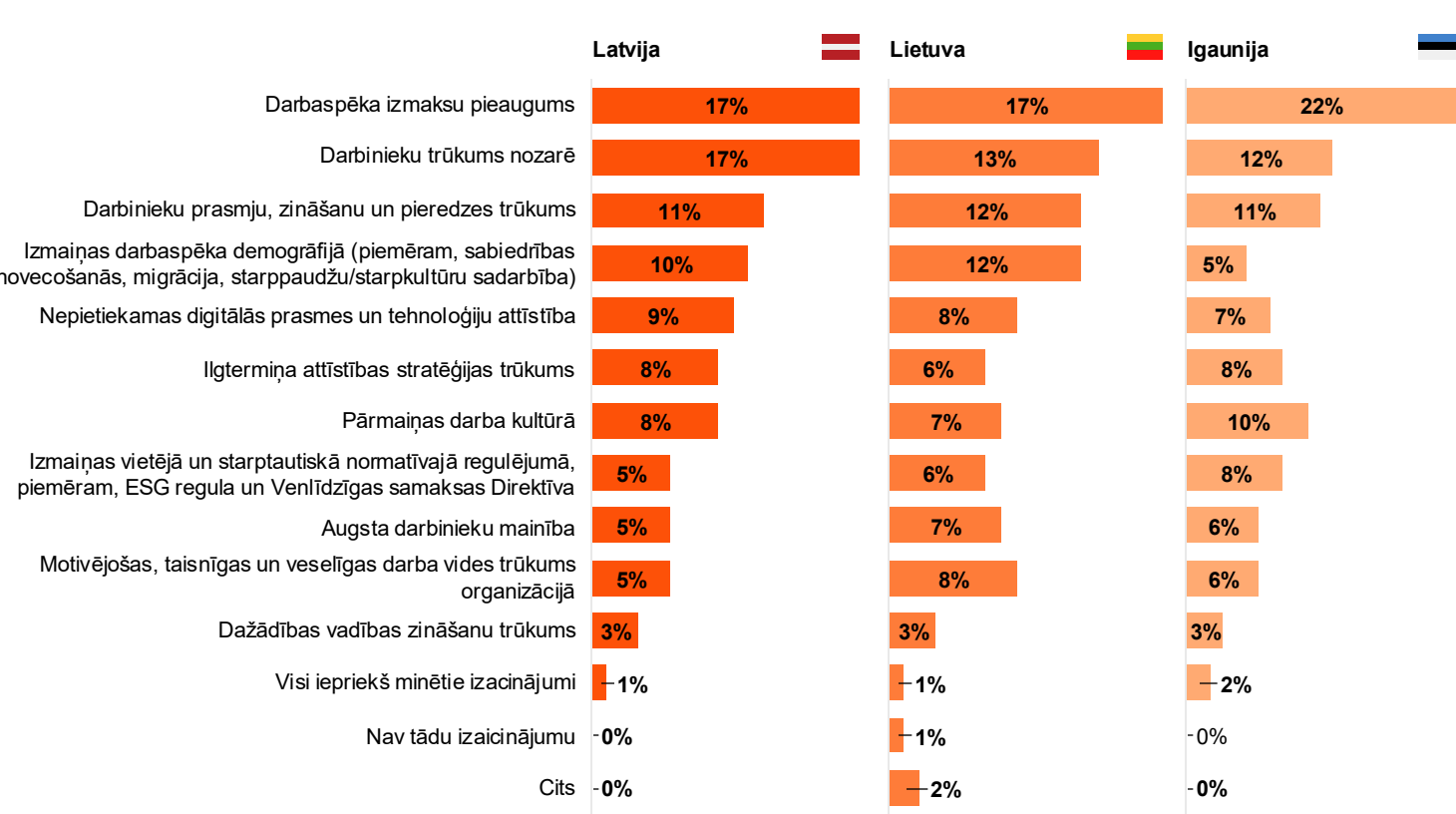
J. Kas, Jūsaprāt, ir nozīmīgākie faktori Jūsu pārstāvētās organizācijas nākotnes izaugsmei?



Vērtējot organizācijas turpmāko izaugsmi, visās trijās Baltijas valstīs kā nozīmīgākais nākotnes izaugsmes faktors aptaujāto darba devēju ieskatā ir **nepieciešamo cilvēkresursu piesaiste, noturēšana un attīstīšana** (18% Latvijā, 19% Lietuvā un 17% Igaunijā). Papildus cilvēkkapitāla prioritātēm par būtiskiem turpmākai izaugsmei tiek atzīti arī vairāki citi faktori. **Inovācijas un tehnoloģiju attīstība** tiek uzskatītas par īpaši svarīgām Latvijā (16%) un Lietuvā (15%), kam seko Igaunija (12%). Vēl viena būtiska prioritāte ir **efektīva pārvaldība un vadība**, jo īpaši Lietuvā, kur gandrīz katrs piektais darba devējs (19%) uzskata, ka tā ir ļoti svarīga, salīdzinot ar 14% Latvijā un 15% Igaunijā. Arī **motivējošas, iekļaujošas un veselīgas darba vides radīšana** tiek konsekventi uzsvērtas visā reģionā (Latvijā un Igaunijā – 13%, Lietuvā – 12%). Visbeidzot, **atbilstošu produktu un pakalpojumu izstrādi** par vērā ņemamu veiksmes faktoru uzskata 12% darba devēju Latvijā un 10% Lietuvā un Igaunijā.

Organizācijas Baltijas valstīs saskaras ar vairākiem izaicinājumiem, kas saistīti ar talantu piesaisti, prasmju attīstīšanu, darbaspēka izmaksām un demogrāfiskajām pārmaiņām

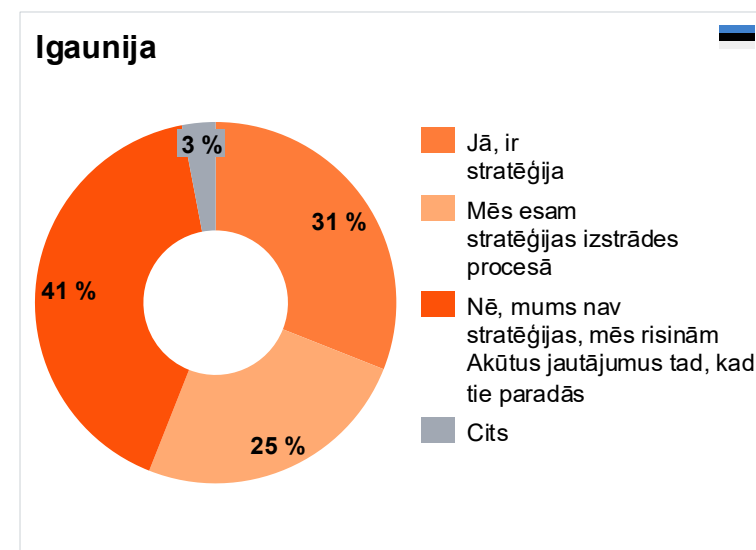
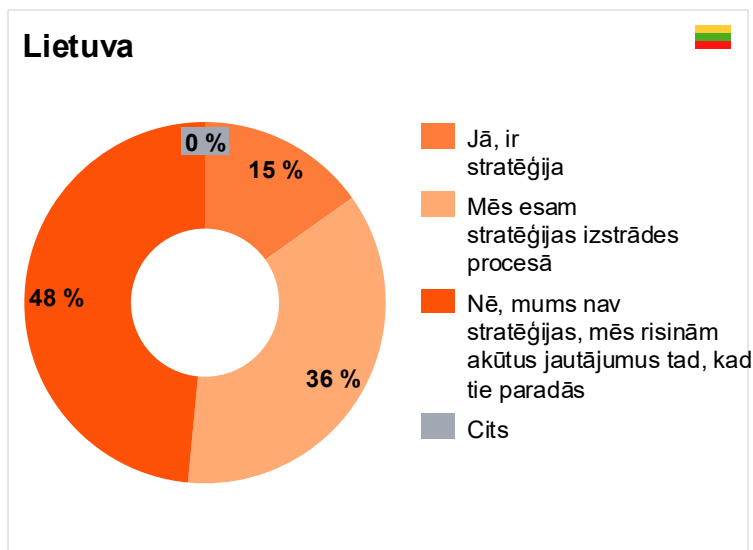
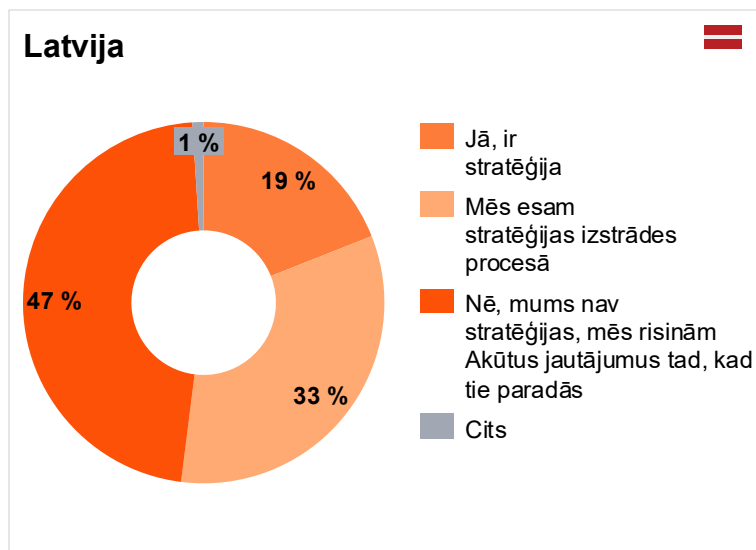
J. Domājot par cilvēkresursu situāciju, ar kādiem izaicinājumiem Jūsu pārstāvētā organizācija visticamāk saskarsies nākamo 5 gadu laikā?



Visās Baltijas valstīs darba devēji ir norādījuši uz vairākām galvenajām problēmām – **darbaspēka izmaksu pieaugumu** (Latvijā 17%, Lietuvā 17% un Igaunijā 22%), **talantu trūkumu nozarē** (Latvijā 17%, Lietuvā 13% un Igaunijā 22%), kā arī **darbinieku prasmju, zināšanu un pieredzes trūkumu** (Latvijā un Igaunijā 11%, bet Lietuvā 12%). Arī **darbaspēka demogrāfiskās izmaiņas** darba devēji Latvijā un Lietuvā uzskata par izaicinājumu – 10% respondentu Latvijā un 12% Lietuvā norāda uz šo problēmu. Turpretī Igaunijā tikai 6% respondentu to uzskata par nozīmīgu problēmu. Tomēr Igaunijas darba devēji biežāk kā vienu no galvenajiem izaicinājumiem, ar ko viņu organizācijas varētu saskarties nākamo piecu gadu laikā, uzskata **pārmaiņas darba kultūrā** – šo jautājumu retāk min darba devēji Latvijā (8%) un Lietuvā (7%). Augošās darbaspēka izmaksas, talantu trūkums un nepieciešamo prasmju trūkums nav tikai nākotnes bažas, bet gan šodienas realitāte, kas prasa tūlītēju uzmanību.

Stratēģiskais uzsvars uz cilvēkkapitāla problēmu risināšanu joprojām ir nevienmērīgs un salīdzinoši ierobežots

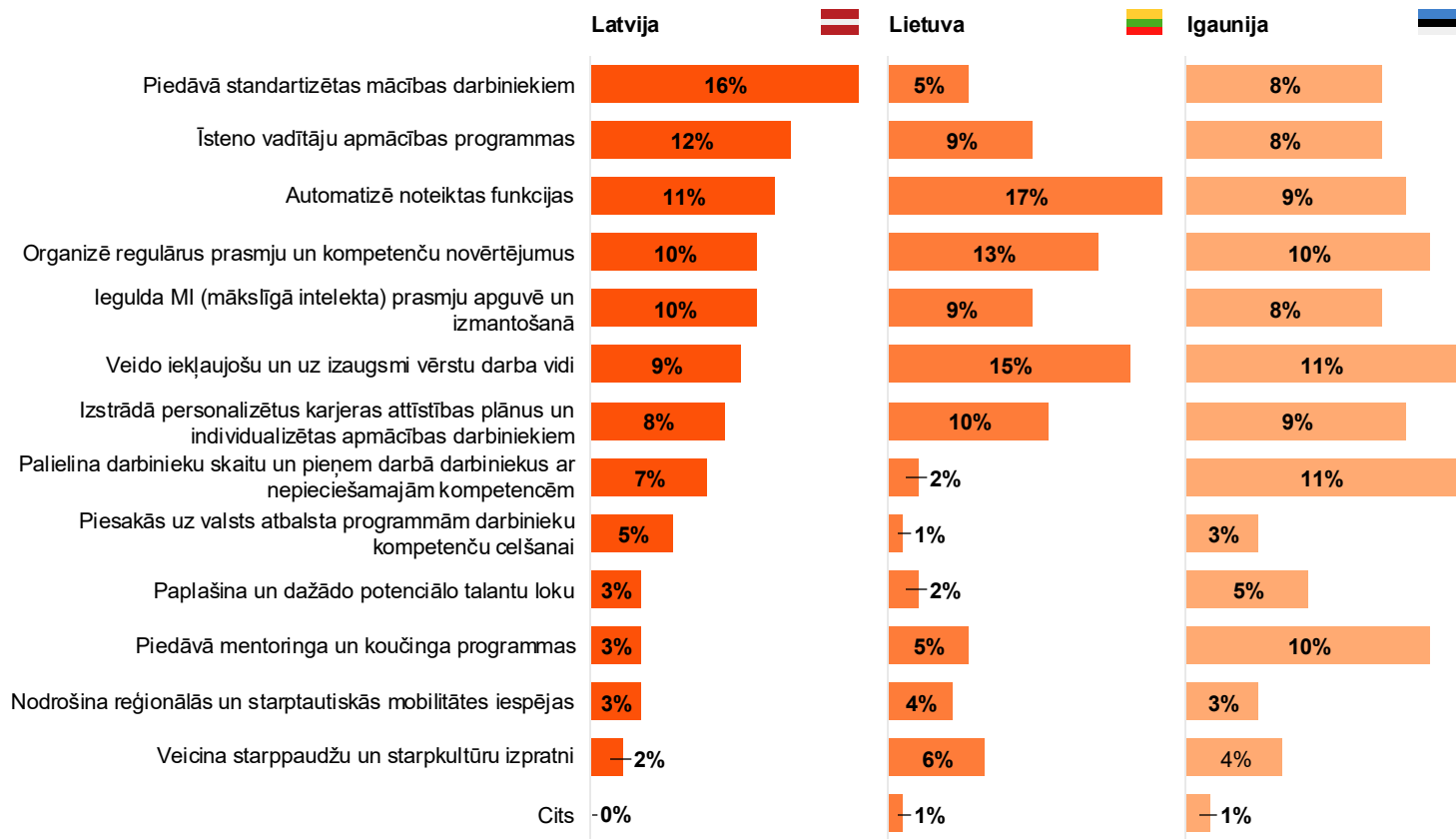
J. Vai Jūsu pārstāvētajai organizācijai ir stratēģija, kā pārvarēt ar cilvēkkapitālu saistītus izaicinājumus?



Dati liecina, ka Baltijas valstīs stratēģiskā plānošana ir dažādās stadijās. Latvijā un Lietuvā mazāk nekā 20% aptaujāto organizāciju atzīst, ka tām ir izstrādātas stratēģijas. 48% Lietuvā, 47% Latvijā un 41% Igaunijā – **organizācijas plāno risināt ar cilvēkkapitāla jautājumiem saistītus izaicinājumus, kad būs radusies šāda vajadzība**. Igaunijā ir vairāk izstrādātas esošās stratēģijas (31%), savukārt Lietuvā (36%) un Latvijā (33%) aktīvi tiek izstrādātas jaunas stratēģijas. Tas liecina, ka, lai arī Igaunijas darba devēji ir nedaudz priekšā jau izstrādātu stratēģiju ziņā, organizācijas Latvijā un Lietuvā aktīvi seko līdzi, kas liecina par pieaugošu izpratni par nepieciešamību pēc cilvēkkapitāla plānošanas, kas vērsta uz nākotni, visā reģionā.

Darba devēji iegulda divējādās stratēģijās: automatizē rutīnas funkcijas un vienlaikus veido iekļaujošas darbavietas

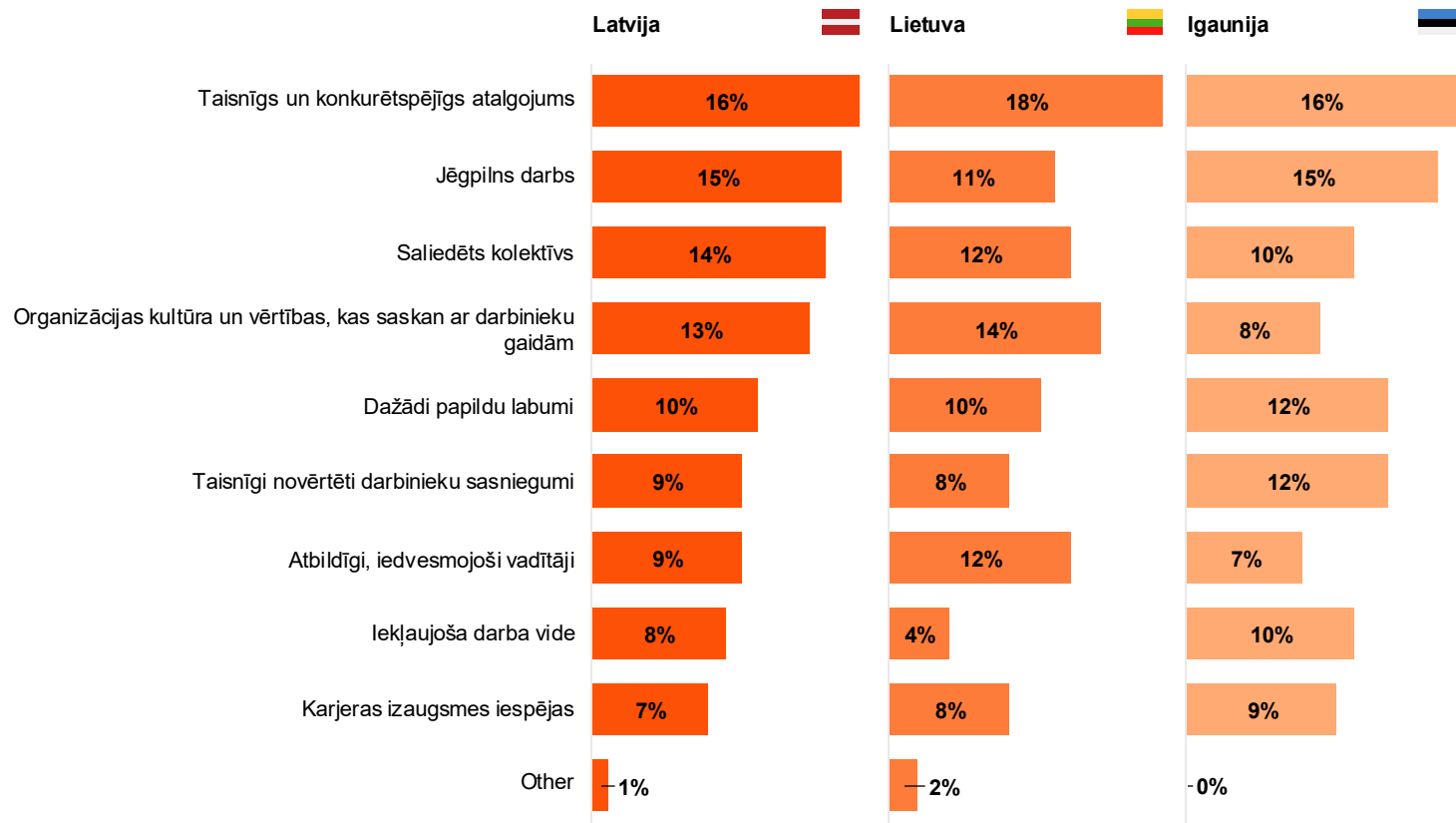
J. Kā Jūsu pārstāvētā organizācija nodrošina nākotnes vajadzībām nepieciešamo kompetenču un prasmju attīstību?



Lai nodrošinātu prasmju un kompetenču attīstību, kas nepieciešamas, lai apmierinātu darbaspēka pieprasījumu nākotnē, **darba devēji Latvijā galvenokārt koncentrējas uz standartizētu apmācību programmu piedāvājumu** – gan vispārējā personāla (16%), gan vadības līmenī (12%). Turklāt 11% Latvijas darba devēju norāda, ka to stratēģijā ietilpst konkrētu funkciju automatizācija. **Lietuvā izplatītākā pieeja ir funkciju automatizācija (17%)**, savukārt **darba devēji Igaunijā lielāku uzsvāru liek uz iekļaujošas, uz izaugsmi orientētas darba vides radīšanu (11%) un jaunu darbinieku ar nepieciešamajām prasmēm pieņemšanu darbā (11%)**. Arī Lietuvā ievērojamai daļai respondentu prioritāte ir iekļaujošas un uz izaugsmi orientētas darba vides veidošana (15%), savukārt Latvijā šo pieeju akcentē tikai 9% aptaujāto organizāciju.

Atbalstoša un uz vērtībām orientēta vide tiek atzīta par lojalitātes veicinātāju

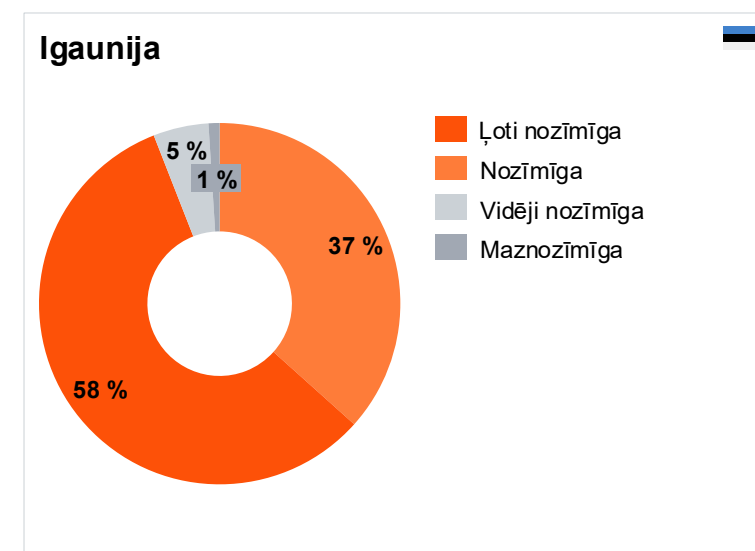
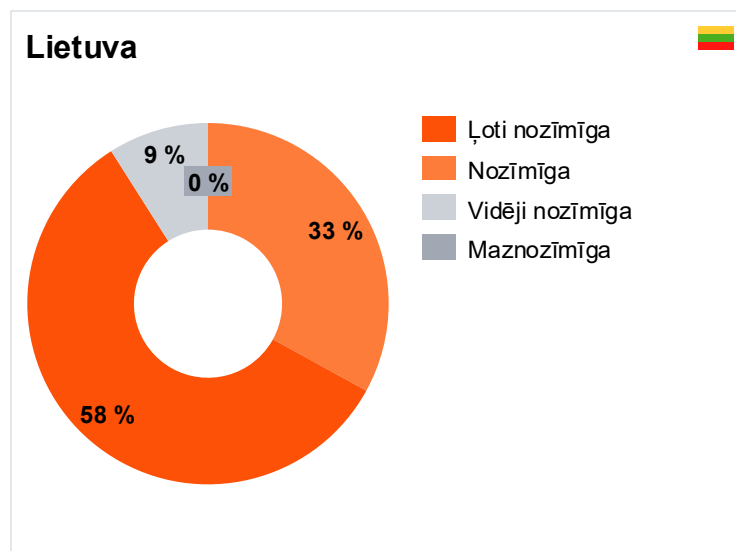
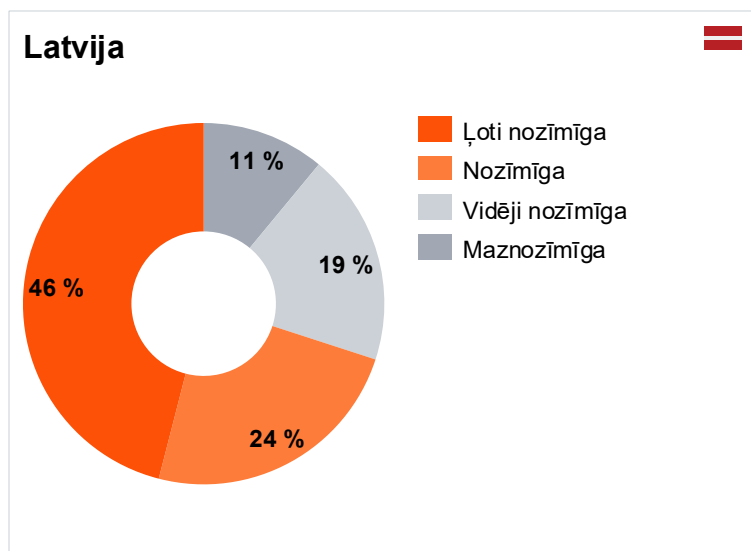
J. Kādi, Jūsaprāt, ir galvenie faktori, kas uztur darbinieku lojalitāti Jūsu pārstāvētajā organizācijā?



Visās Baltijas valstīs no darba devēju viedokļa **taisnīgs un konkurētspējīgs atalgojums** (Latvijā 16%, Lietuvā 18% un Igaunijā 16%) un **jēgpilns darbs** (Latvijā 15%, Lietuvā 11% un Igaunijā 15%) ir galvenie darbinieku lojalitātes veicinātāji. Aptaujātie darba devēji uzskata, ka darbinieku lojalitātes veicināšanā liela nozīme ir arī tādiem faktoriem kā **saliedēta komanda** (Latvijā 14%, Lietuvā 12% un Igaunijā 10%) un **vienota organizācijas kultūra un vērtības**. Vienota organizācijas kultūra un vērtības šķiet svarīgākas respondentiem Latvijā (13%) un Lietuvā (14%), bet Igaunijā to norāda 8 % darba devēju. Tā vietā respondenti no Igaunijas kā svarīgākus darbinieku lojalitāti veicinošus faktorus vairāk uzsver **dažādus papildu labumus** (12%) un **iekļaujošu darba vidi** (10%).

Iekļaujoša darba vide tiek uzskatīta par svarīgu, lai piesaistītu un noturētu talantīgus darbiniekus

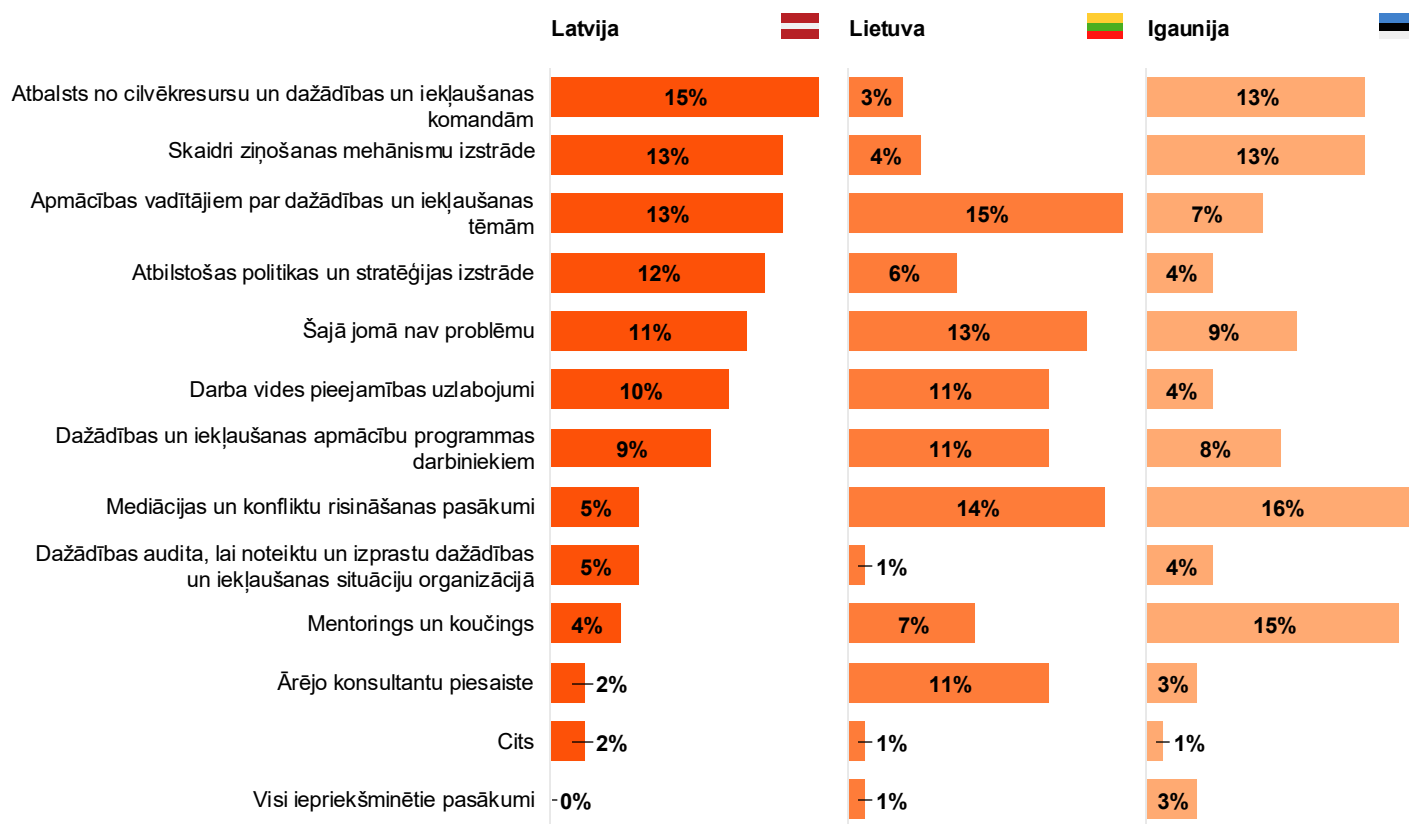
J. Kā Jūs savā organizācijā vērtējat iekļaujošas darba vides lomu talantu piesaistē un noturēšanā?



Lielākā daļa aptaujāto darba devēju Baltijas valstīs atzīst, ka **iekļaujošas darba vides nozīme talantu piesaistē un noturēšanā ir nozīmīga vai pat ļoti nozīmīga**. 70 % Latvijā, 91 % Lietuvā un 95 % Igaunijā atzīst, ka iekļautībai ir būtiska nozīme talantu pārvaldībā (apvienojot “nozīmīgas” un “ļoti nozīmīgas” atbildes). Latvijā 11 % darba devēju **uzskata, ka iekļaujoša darba vide ir nenozīmīga talantu piesaistē un noturēšanā**. Tas ir augstākais rādītājs Baltijas valstu vidū, savukārt Igaunijā šādu pašu viedokli pauda tikai 1 %, bet Lietuvā – 9 % respondentu.

Pieejas un prioritātes katrā valstī atšķiras

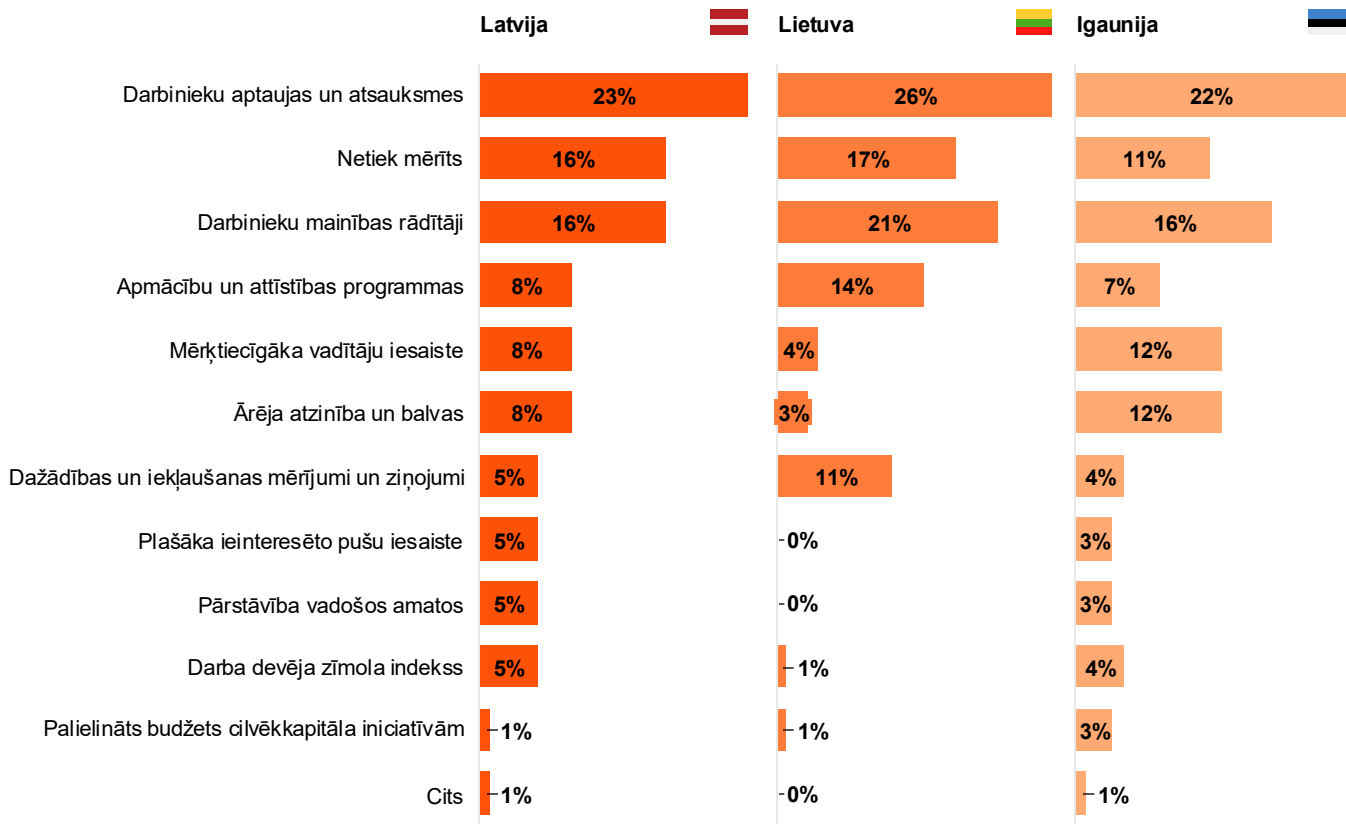
J. Kā Jūsu pārstāvētā organizācija risina problēmas, kas saistītas ar dažādību un iekļaušanu?



Dažādībai un iekļaušanai (D&I) joprojām ir salīdzinoši zema prioritāte daudzu darba devēju darba kārtībā visās Baltijas valstīs, un tikai neliela daļa respondentu aktīvi prioritizē galvenās D&I iniciatīvas. Latvijā centieni izveidot D&I pamatinfrastruktūru, piemēram, **specializētu atbalstu cilvēkresursu jomā, ziņošanas mehānismus, stratēģijas izstrādi un mācību programmas**, ir minimāli, un tikai 13% līdz 16% respondentu norādīja, ka šīm jomām pievērš uzmanību. **Lietuvā D&I centieni ir nedaudz vairāk koncentrēti uz vadītāju apmācību un konfliktu risināšanu**, un arī tie svārstās no 14% līdz 16%. **Igaunijas darba devēji izmanto nedaudz holistiskāku pieeju, koncentrējoties uz konfliktu risināšanu, cilvēkresursu atbalstu un individuālo attīstību**, ko bieži papildina izveidotas atbalsta struktūras, piemēram, **koučings, mentoringa un darbinieku atbalsta tīkli**. Tomēr to organizāciju īpatsvars, kas aktīvi iesaistījās šajos centienos, joprojām ir neliels (13%–16%). Viena no vismazāk aplūkotajām jomām visās trijās valstīs ir dažādības auditu izmantošana, lai novērtētu un izprastu pašreizējo D&I situāciju organizācijās. Tas, ka šādiem auditiem netiek pievērsta pietiekama uzmanība, liecina, ka daudziem darba devējiem Baltijā, iespējams, **trūkst strukturētas vai datus balstītas izpratnes par savu pašreizējo D&I situāciju**.

Dažādības un iekļaušanas panākumu mērījumi tiek piemēroti daļēji

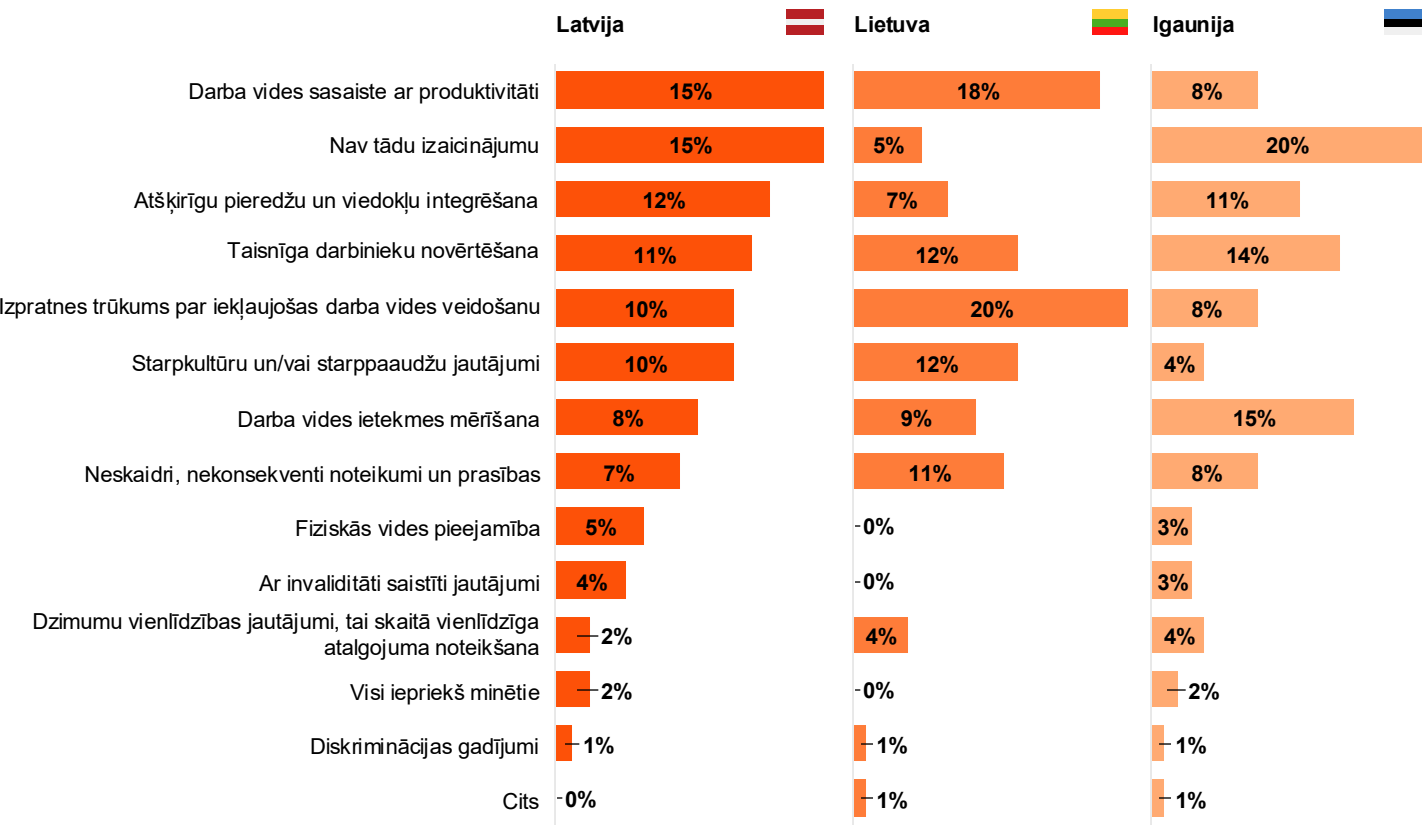
J. Kā Jūsu pārstāvētā organizācija mēra panākumus darbaspēka dažādības un iekļaušanas jomā?



Aptauja liecina, ka **darbinieku aptaujas un atsauksmes** ir vispopulārākā metode dažādības un iekļaušanas pasākumu novērtēšanai visās trijās Baltijas valstīs (23% Latvijā, 26% Lietuvā, 22% Igaunijā). Otrā izplatītākā metode ir **darbinieku noturēšanas rādītāji** (16% Latvijā, 21% Lietuvā, 18% Igaunijā). **Apmācības un attīstības programmas** ir trešā izmantotākā metode (8% Latvijā, 14% Lietuvā, 7% Igaunijā). Ievērojama daļa organizāciju katrā valstī norāda, ka pašlaik nemaz nemēra dažādības un iekļaušanas iniciatīvu ietekmi (16% Latvijā, 17% Lietuvā, 11% Igaunijā). Tas norāda uz iespējamu nepieciešamību organizācijām visā Baltijā pieņemt strukturētākas un datus balstītas pieejas, lai novērtētu savu D&I pasākumu efektivitāti.

Baltijas valstīs novērojami dažādi D&I brieduma līmeņi

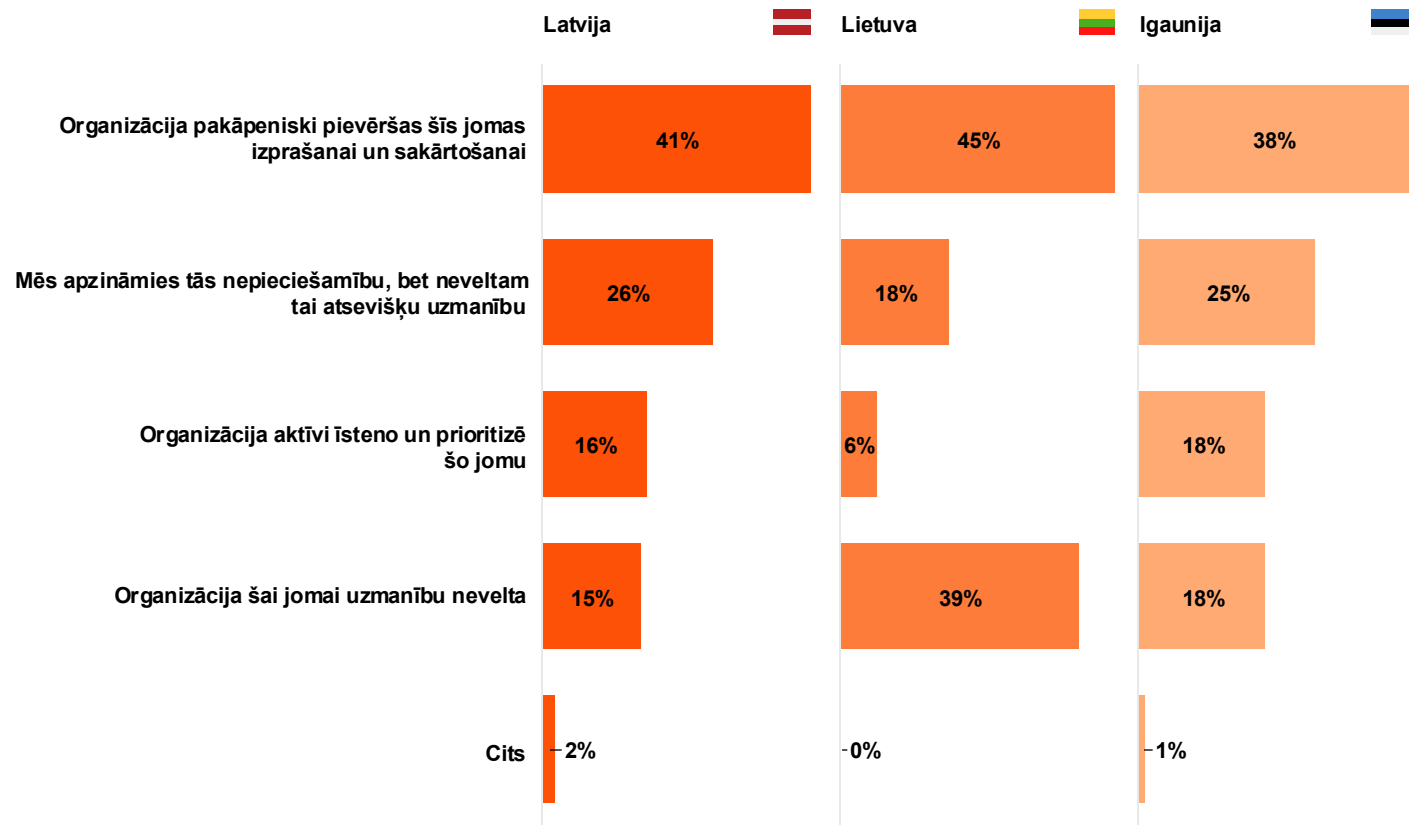
J. Kuri darba vides jautājumi Jūsu pārstāvētajai organizācijai šobrīd rada vislielākos izaicinājumus?



Galvenie izaicinājumi iekļaujošas darba vides radīšanā Baltijas valstīs atšķiras. **Darba devēji Igaunijā kopumā ziņo par vismazākajiem šķēršļiem** – katrs piektais (20%) norāda, ka šajā jomā viņiem nav būtisku problēmu. Turpretī **respondenti Lietuvā visbiežāk norāda uz ierobežotu izpratni par to, kā veidot iekļaujošu darba vidi** (20%), norādot, ka ir nepieciešams vairāk vadlīniju un praktisku rīku. **Latvijā galvenā problēma ir saistīta ar darba vides sasaisti ar produktivitāti**, kā to norādīja 15% respondentu. Zīmīgi, ka izaicinājumi, kas saistīti ar diskrimināciju, dzimumu līdztiesību un personu ar invaliditāti iekļaušanu, visās trīs valstīs tiek minēti retāk, norādot, ka šie jautājumi, iespējams, daudzās reģiona organizācijās vēl nav pilnībā apzināti vai atzīti par prioritāriem.

Daudzām organizācijām Baltijas valstīs dažādība un iekļaušana nav stratēģiska prioritāte

J. Kā Jūs raksturotu Jūsu pārstāvētās organizācijas pieeju dažādības vadības un iekļaujošas darba vides veidošanai?

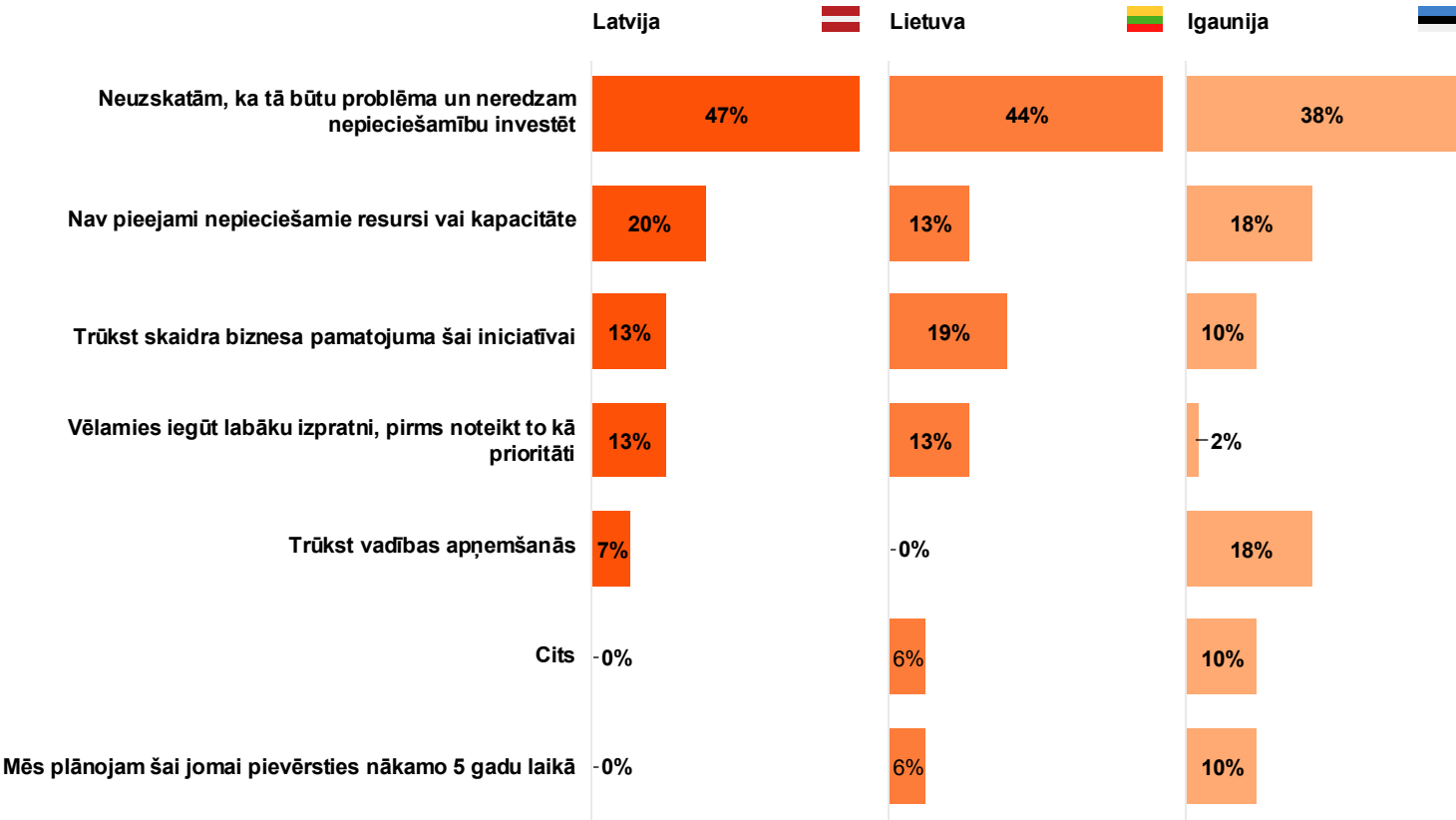


Visās Baltijas valstīs dažādība un iekļaušana (D&I) joprojām ir jomas, ko daudzas organizācijas vēl tikai attīsta. 41% aptaujāto organizāciju Latvijā, 46% Lietuvā un 33% Igaunijā **pakāpeniski pievēršas D&I jautājumiem un veido izpratni par tiem**, kas liecina, ka liela daļa darba devēju joprojām atrodas izpratnes un iesaistīšanās sākuma posmā. Mazāka daļa organizāciju aktīvi īsteno un prioritizē D&I pasākumus. Igaunija šajā ziņā ir līdere, jo gandrīz katrā piektā organizācija (18%) izmanto aktīvu un stratēģisku pieeju. Tai seko Latvija (16%), bet Lietuvā tikai 6% organizāciju ziņo par tādu pašu apņemšanās līmeni. 30% respondentu Lietuvā apgalvo, ka D&I “nav to redzeslokā”, savukārt Latvijā un Igaunijā šādu viedokli pauž mazāka daļa respondentu – 16% un 18%. Šie secinājumi liecina, ka ir jāuzlabo informētība un jāpalielina organizāciju kapacitāte, lai no atzīšanas pārietu pie rīcības dažādības vadībā un iekļaujošas darba vides veicināšanā.

Piesardzīga pieeja

J. Kādi ir iemesli, kādēļ dažādības vadības un iekļaujošas darba vides jautājumi nav Jūsu organizācijas dienas kārtībā?

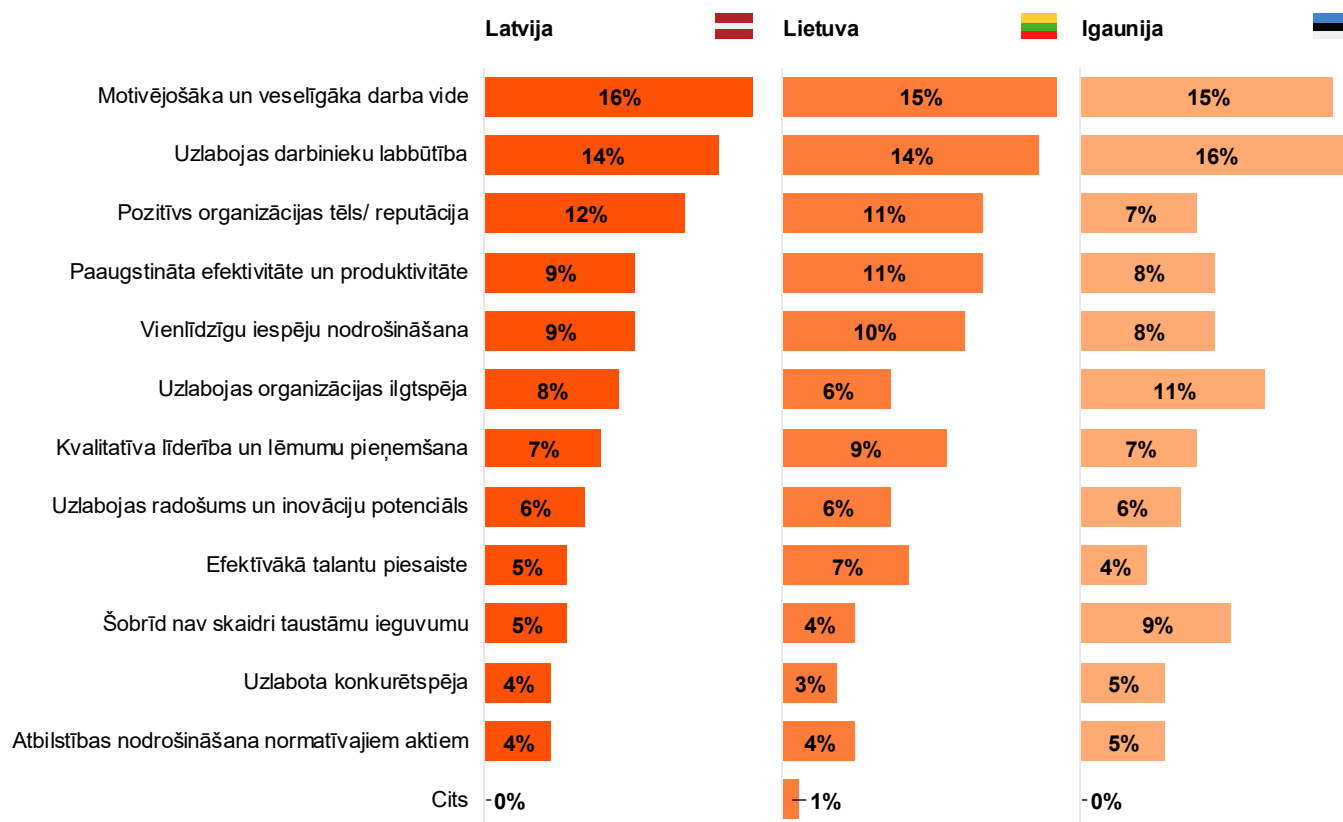
*Šis jautājums tika uzdots tikai tiem respondentiem, kuri jautājumā " Kā Jūs raksturotu Jūsu pārstāvētās organizācijas pieeju dažādības vadības un iekļaujošas darba vides veidošanai? " izvēlējās atbildi "Organizācija šai jomai uzmanību nevelta".



Respondenti, kuri atzina, ka D&I “**nav uzmanības lokā**”, visbiežāk norādīja, ka **D&I viņu situācijā vienkārši nav aktuāls jautājums un tāpēc nav nepieciešamas investēt** (Latvijā 47%, Lietuvā 44% un Igaunijā 33%). Citi norādīja uz ierobežotiem iekšējiem resursiem vai spējām risināt šo jautājumu, kā arī uz to, ka nav skaidra biznesa pamatojuma, lai šādām iniciatīvām piešķirtu prioritāti. Igaunijā ievērojama daļa respondentu (18%) kā šķērslī minēja arī **vadības atbalsta trūkumu** – šis jautājums Latvijā un Lietuvā šķiet ievērojami mazāk aktuāls. Tikai neliela daļa darba devēju visās trijās valstīs (Latvijā – 0%, Lietuvā – 6% un Igaunijā – 10%) **ziņoja par plāniem tuvāko piecu gadu laikā piešķirt prioritāti D&I** vai pauda interesi iegūt lielāku skaidrību par šo jomu, pirms pievērst tam īpašu uzmanību. Respondentu komentāri liecina, ka citas neatliekamas problēmas, piemēram, algu līmenis vai darbaspēka trūkums, bieži tiek uzskatītas par steidzamāk risināmām.

Iekļaušana tiek uzskatīta par svarīgu galvenokārt tāpēc, ka tā ietekmē cilvēkus

J. Kādi, Jūsuprāt, ir Jūsu pārstāvētās organizācijas praktiskie pozitīvie ieguvumi no iekļaujošas darba vides veidošanas?



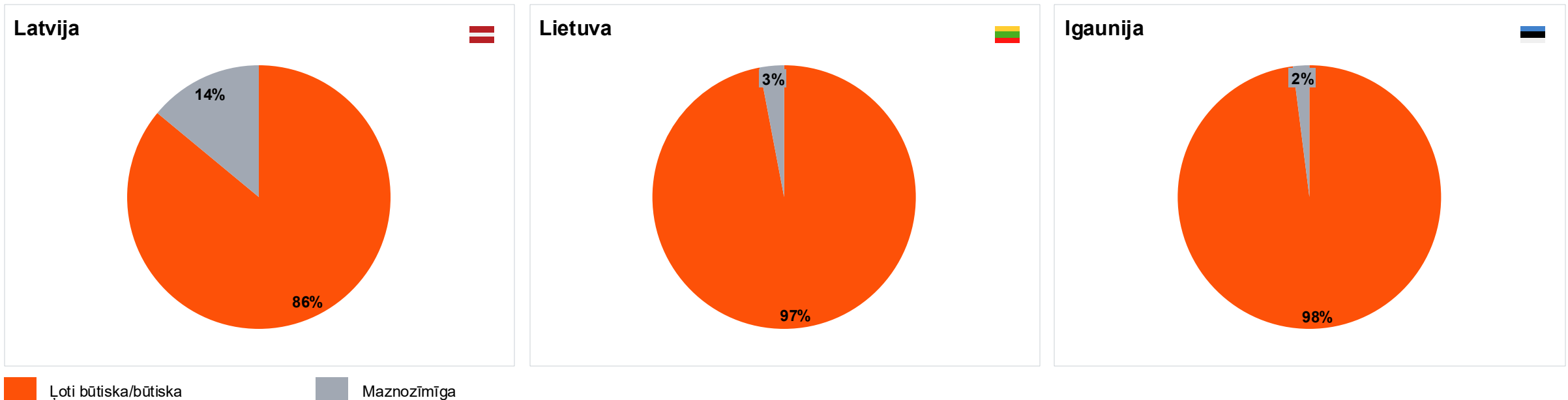
Visās Baltijas valstīs iekļaušana galvenokārt tiek vērtēta, ņemot vērā tās ietekmi uz cilvēkiem, savukārt reputācijas un plašāka mēroga uzņēmējdarbības ieguvumi joprojām ir otršķirīgi apsvērumi. Visbiežāk minētie ieguvumi ir **motivējošāka un veselīgāka darba vide** (16% Latvijā, 15% Lietuvā un Igaunijā) un uzlabota **darbinieku labbūtība** (14% Latvijā un Lietuvā, 16% Igaunijā). Šāda koncentrēšanās uz ieguvumiem, kas vērsti uz darbiniekiem, liecina par kopīgu izpratni, ka laimīgs, veselīgs un motivēts darbaspēks ir būtisks ilgtermiņa organizācijas darbības rezultātiem. Pozitīvs organizācijas tēls vai reputācija ierindojas trešajā vietā starp respondentiem Latvijā (12%) un Lietuvā (11%), bet mazāk nozīmīga ir Igaunijā (7%).



Darba ņēmēju perspektīva

Darba ņēmēji augstu vērtē iekļaujošu darba vidi

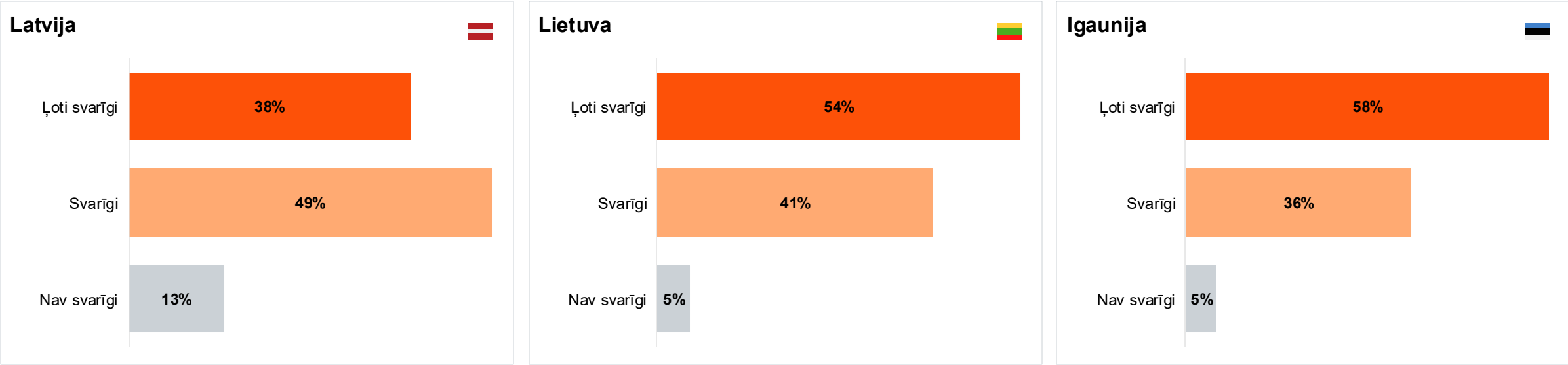
J. Izvēloties darba devēju, cik liela nozīme Jums ir iekļaujošai darba videi konkrētajā organizācijā?



Visās trijās Baltijas valstīs darbinieki konsekventi norāda, ka iekļaujoša darba vide ir “ļoti svarīga” vai “svarīga”. Igaunijā 98% respondentu vislielāko uzsvaru liek uz iekļaujošu darba vidi, 78% respondentu to uzskata par “ļoti svarīgu”, bet 20% – par “svarīgu”. Tai seko Lietuva ar 97% (52% “ļoti svarīgi” un 45% “svarīgi”), savukārt Latvijā to norāda vismazāk – 86% respondentu (40% “ļoti svarīgi” un 46% “svarīgi”), lai gan procentuālā ziņā tas joprojām ir daudz. Aptaujas rezultāti skaidri norāda, ka lielākā daļa (kopumā 94%) darbinieku visās Baltijas valstīs piešķir lielu nozīmi iekļaujošai darba videi.

Izteikta priekšroka dažādībai darbavietā

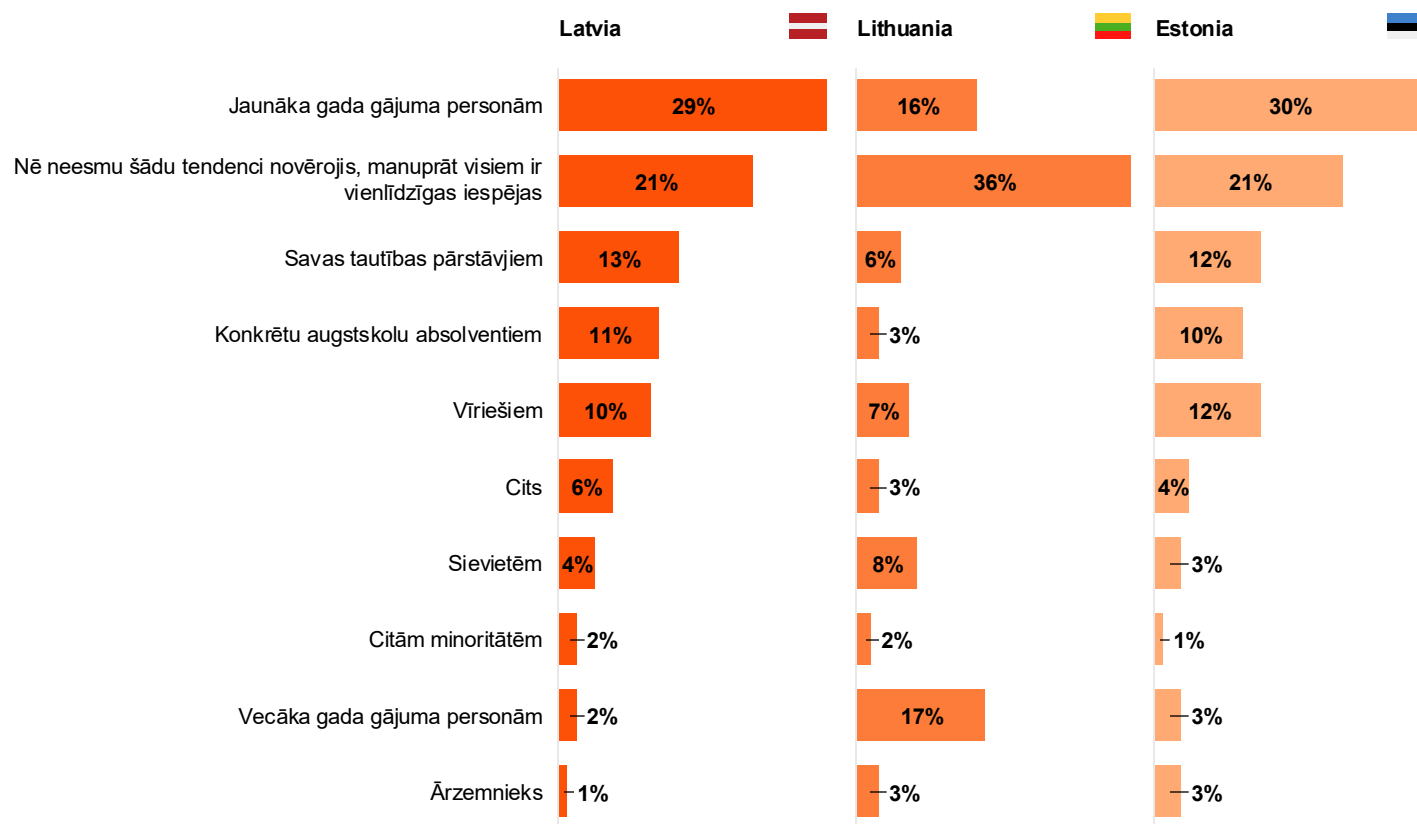
J. Izvēloties darba devēju, cik nozīmīga Jums ir darba devēja interese un spēja piesaistīt darbiniekus ar dažādām prasmēm un pieredzi?



Aptauja atklāj, ka Baltijas valstīs lielākā daļa respondentu uzskata, ka darba devēja ieinteresētība un spēja piesaistīt darbiniekus ar dažādām prasmēm un pieredzi viņiem ir ļoti svarīga. Igaunijā šis uzskats ir īpaši izteikts, jo **94% aptaujas dalībnieku novērtē dažādībai atvērtu pieeju**, 58% to norāda par “ļoti svarīgu”, bet 36% – par “svarīgu”. Lietuvā **šādam viedoklim piekrīt 95%** respondentu, no kuriem 54% to vērtē kā “ļoti svarīgu” un 41% kā “svarīgu”. Tikmēr Latvijā, lai gan salīdzinājumā ar kaimiņvalstīm tā ir viszemāk uzsvērtā, joprojām dominē vairākums – **87% iedzīvotāju to uzskata par svarīgu**, no kuriem 38% to uzskata par “ļoti svarīgu” un 49% – par “svarīgu”. **Vien neliela daļa darbinieku visās Baltijas valstīs neuzskata par svarīgu viņu darba devēja apņemšanos piesaistīt daudzveidīgu darbaspēku.** Šāds viedoklis Latvijā ir izplatītāks nekā Lietuvā un Igaunijā. Latvijā, kur tā uzskata 13% respondentu, savukārt Lietuvā un Igaunijā ievērojami mazāk – 5% respondentu.

Novērotās darba devēju preferences, pieņemot darbā, – jaunāki cilvēki, savas tautības pārstāvji un vīrieši

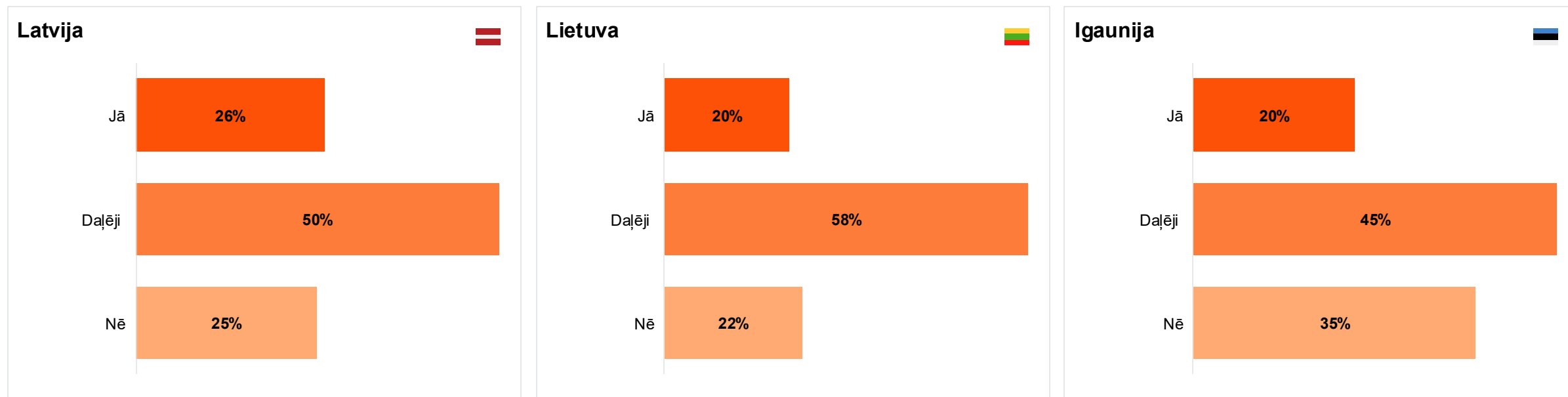
J. Vai esat novērojuši, ka darba devēji dod priekšroku noteikta veida kandidātiem?



Aptauja liecina, ka liela daļa respondentu Baltijas valstīs nav novērojuši tendenci, ka darba devēji dotu priekšroku noteiktiem kandidātu tiptiem, bet gan uzskata, ka **visiem ir vienlīdzīgas iespējas**. Lietuva izceļas ar vislielāko šādu uzskatu paudušo respondentu īpatsvaru – 36%, salīdzinot ar Latviju un Igauniju, kur abās tas ir 21%. Visās trijās valstīs visbiežāk novērotā tendence ir priekšrokas došana **gados jaunākiem cilvēkiem**, jo īpaši Latvijā (29%) un Igaunijā (30%), lai gan Lietuvā šī tendence ir mazāk izplatīta (16%). Preferences, kuru pamatā ir tādi faktori kā **tautība, ārvalstu pilsonība vai piederība citām minoritātēm**, salīdzinājumā ar vecumu ir novērotas retāk. Latvijā ievērojams faktors, ka 13% respondentu dod priekšroku savai tautībai, kas ir augstāks nekā Lietuvā (6%) un gandrīz vienāds ar Igauniju (12%).

Atalgojuma stāvoklis Baltijas valstīs rada jautājumus par taisnīgumu

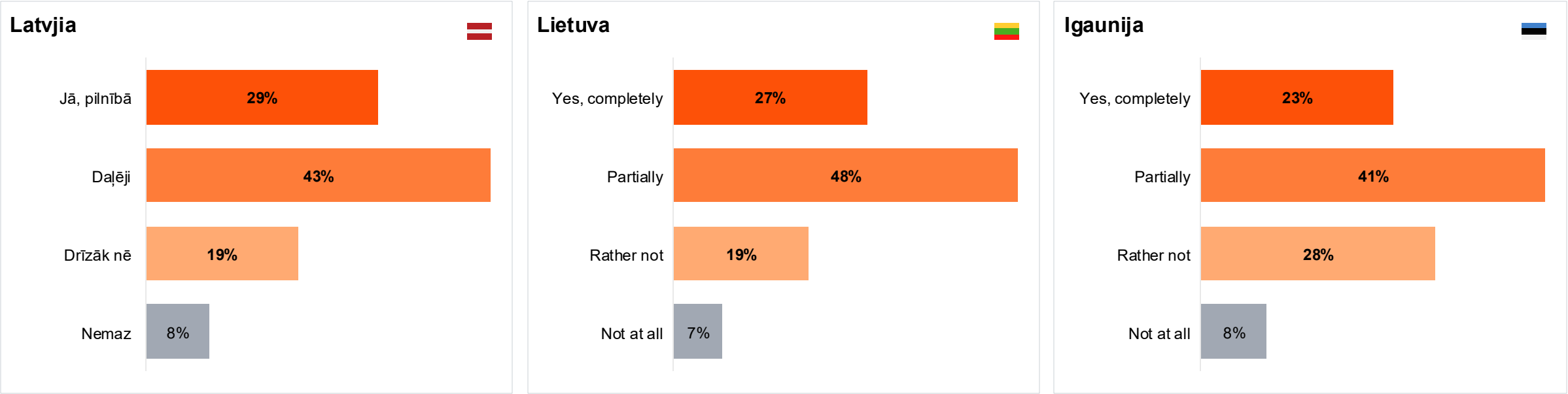
J. Vai Jūs uzskatāt, ka atalgojums Jūsu uzņēmumā ir taisnīgs un balstīts uz prasmēm un pieredzi?



Aptuveni puse respondentu visās trijās Baltijas valstīs uzskata, ka atalgojums viņu uzņēmumā ir daļēji taisnīgs un ir balstīts prasmēs un pieredzē (Latvijā 50%, Lietuvā 58%, Igaunijā 45%). Ievērojams īpatsvars respondentu uzskata, ka atalgojums nav taisnīgs (22%–35%), līdzīgi kā to respondentu īpatsvars, kuri pilnībā piekrīt, ka atalgojums ir taisnīgs (Latvija 25%, Lietuva 22%, Igaunija 35%).

Darba vietās ir potenciāls lielākai darbininieku iekļautības un vērtības sajūtas radīšanai

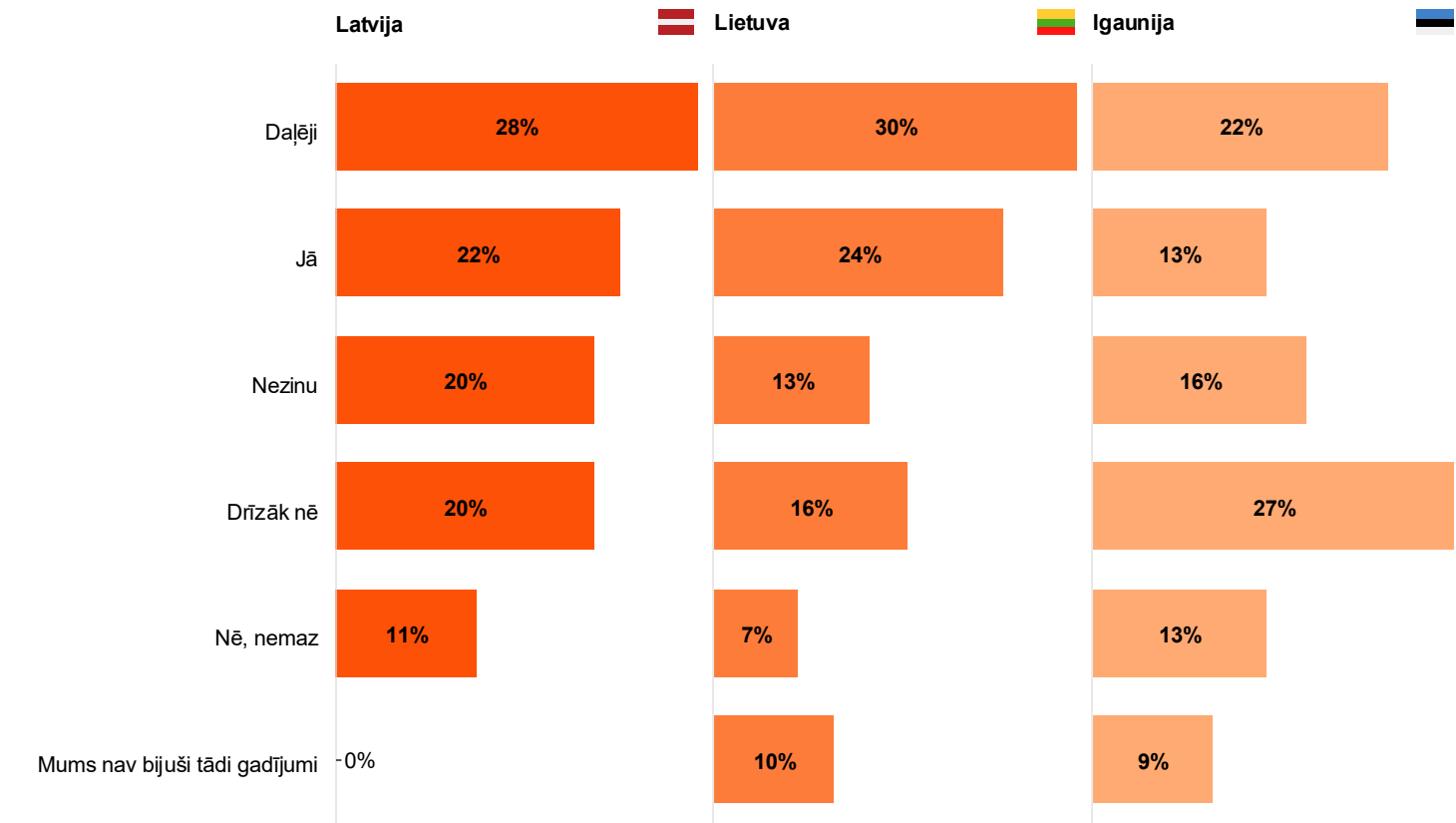
J. Vai Jūs jūtaties iekļauts un novērtēts savā darba vietā?



43% aptaujāto darbinieku Latvijā, 48% Lietuvā un 41% Igaunijā **jūtas daļēji iekļauti un novērtēti savā pašreizējā darbavietā**. Ceturtā daļa respondentu (29% Latvijā, 27% Lietuvā un 23% Igaunijā) norāda, ka viņi **jūtas pilnībā iekļauti un novērtēti**. Turpretī Latvijā (19%) un Lietuvā (19%) aptuveni piektā daļa respondentu jūtas drīzāk neiekļauti un nenovērtēti savā pašreizējā darbavietā, savukārt Igaunijā tā jūtas gandrīz trešdaļa aptaujāto (28%). Šie rezultāti liecina, ka reģiona organizācijām ir iespēja koncentrēties uz iekļaušanas un vērtības sajūtas veicināšanu darbavietā, lai labāk iesaistītu un atbalstītu savus darbiniekus.

Darbinieku priekšstati par konfliktu un diskriminācijas pārvaldību Baltijā

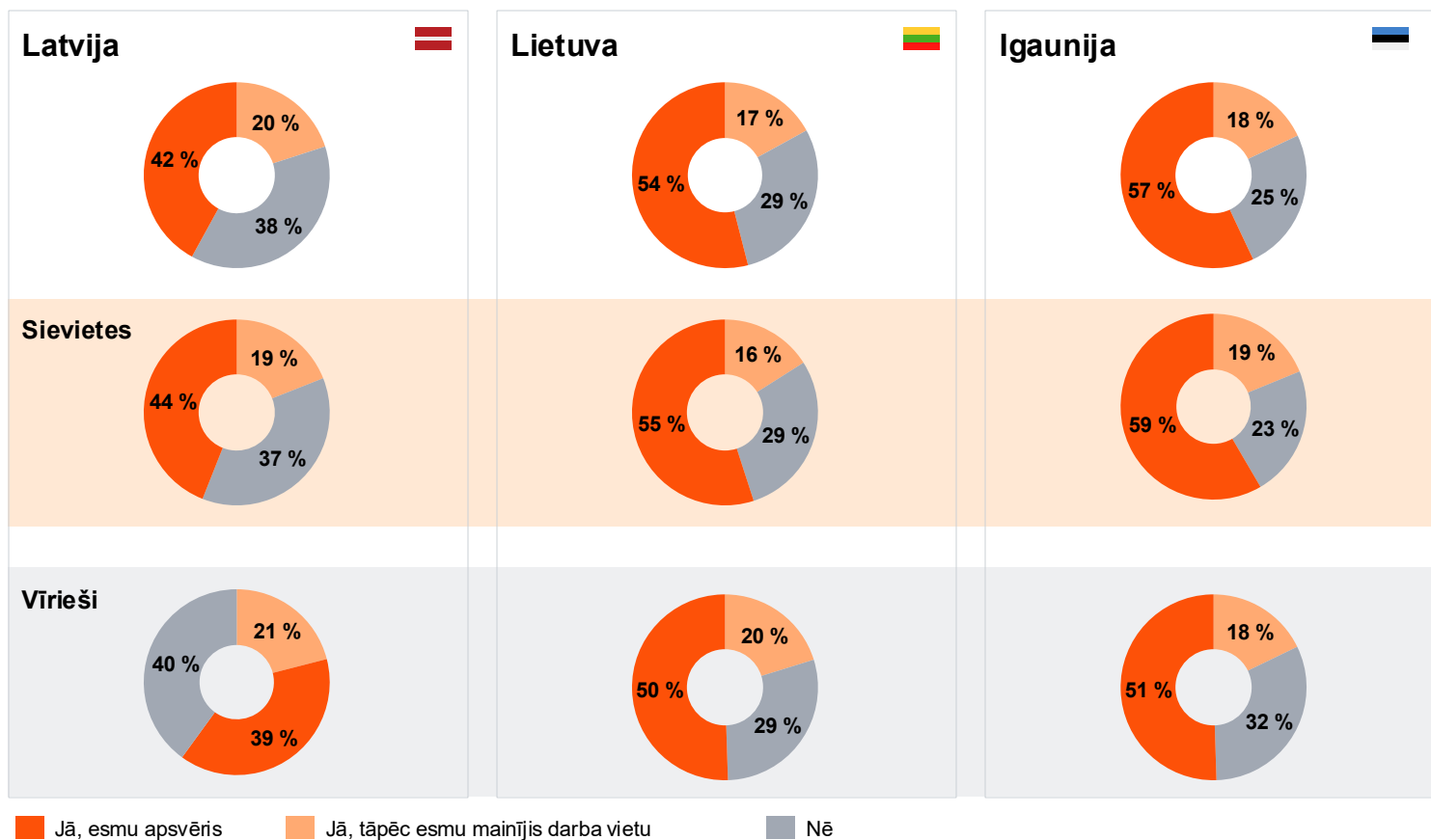
J. Vai Jūsu darba vietā, Jūsprāt, efektīvi pārvalda konfliktsituācijas un diskriminācijas gadījumus?



Baltijas valstīs atšķiras priekšstati par **konfliktu un diskriminācijas pārvaldību**. Latvijā 28% respondentu uzskata, ka šie jautājumi tiek pārvaldīti tikai “daļēji efektīvi”, 20% uzskata, ka pārvaldība ir “drīzāk neefektīva”, bet 11% uzskata, ka tā ir “pavisam neefektīva”. Lietuvā neapmierinātība ir nedaudz augstāka – 30% uzskata, ka pārvaldība ir “daļēji efektīva”, 16% ir “drīzāk neefektīvi”, bet 7% ir “pilnībā neefektīvi”. Viskritiskākais viedoklis ir Igaunijā, kur 22% respondentu uzskata, ka efektivitāte ir tikai daļēja, 27% norādīja, ka “drīzāk neefektīvi”, un 13% norādīja, ka “pavisam neefektīvi”, tādējādi Igaunija ir valsts ar viskritiskāko viedokli (40%). Dati liecina, ka organizācijām jākoncentrējas uz stratēģiju uzlabošanu, lai efektīvi pārvaldītu konfliktus un diskrimināciju Baltijas valstu darba vietās.

Darbinieki, izvēloties darba devēju, novērtē iekļaujošu darba vidi; sievietes biežāk reaģē uz netaisnīgiem darba apstākļiem

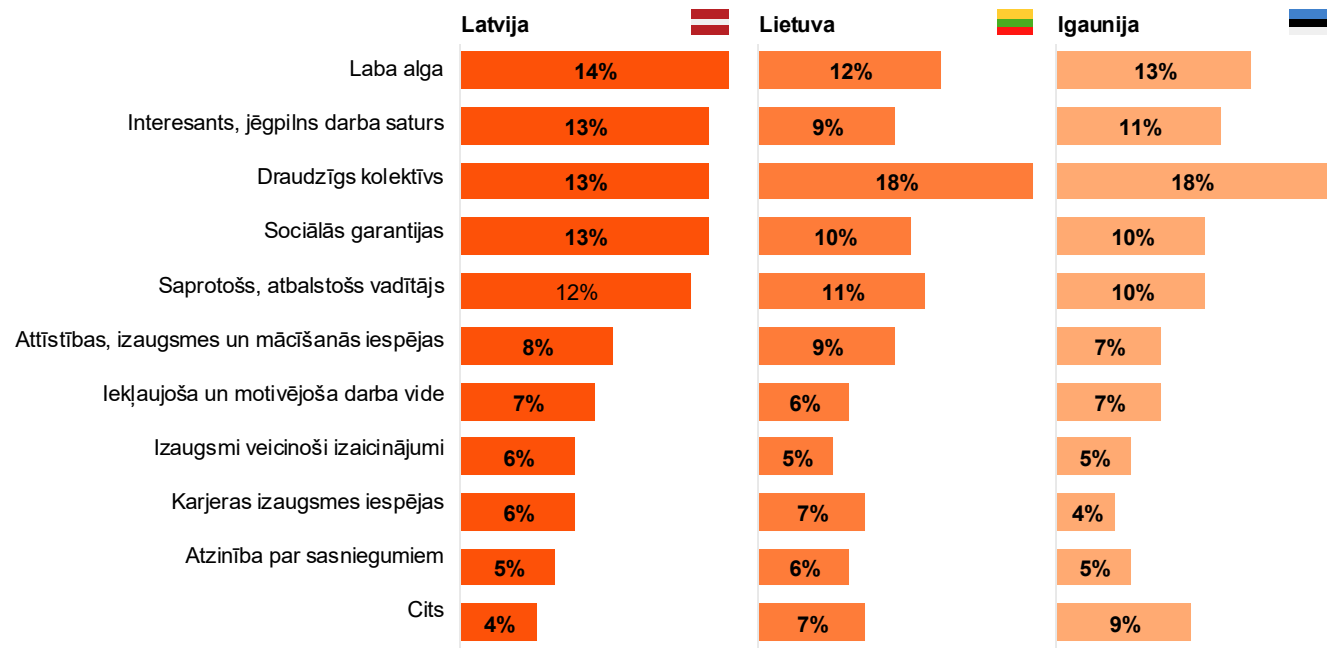
J. Vai esat apsvēris darba vietas maiņu taisnīgu izaugsmes iespēju trūkuma un nepietiekami iekļaujošas darba vides dēļ?



Ievērojama daļa respondentu visās trijās valstīs **ir apsvērusi iespēju mainīt darbavietu** taisnīgas izaugsmes iespēju trūkuma un nepietiekami iekļaujošas darba vides dēļ. Lietuvā (54%) un Igaunijā (57%) respondenti biežāk nekā Latvijā (42%) norādījuši, ka apsvēruši iespēju mainīt darbavietu. Visā Baltijas reģionā gandrīz **kats sestais darbinieks ir pametis darbu** nepietiekami iekļaujošas darba vides vai taisnīgu karjeras izaugsmes iespēju trūkuma dēļ (20% Latvijā, 18% Igaunijā, 17% Lietuvā). Gandrīz 30% darbinieku Baltijā nav apsvēruši iespēju mainīt darbavietu taisnīgas izaugsmes iespēju trūkuma un nepietiekami iekļaujošas darba vides dēļ (38% darbinieku Latvijā, 29% Lietuvā un 25% Igaunijā). Visās valstīs **sievietes biežāk apsver pārmaiņas**, kas atspoguļo potenciāli lielāku jutīgumu pret *D&I* nepilnībām (kopumā sievietes – Latvijā 44%, Lietuvā 55%, Igaunijā 59%; un vīrieši – Latvijā 39%, Lietuvā 50%, Igaunijā 51%). **Latvijā vīrieši** vecumā no 18 līdz 29 gadiem visbiežāk (67%) apsver iespēju mainīt darbu, izvērtējot tādus jautājumus kā iekļaušana, pieejamība un izaugsmes iespējas, bet vīrieši vecumā no 50 līdz 59 gadiem (25%) nav tik ļoti ieinteresēti mainīt darbu. Lietuvā un Igaunijā respondenti šajā ziņā uzrāda mazāk ar vecumu saistītu atšķirību.

Darba ņēmēji darba vietā priekšroku dod draudzīgai komandas videi vairāk kā citām vērtībām

J. Kas Jūs motivē palikt esošajā darba vietā?



3 galvenie faktori sievietēm:



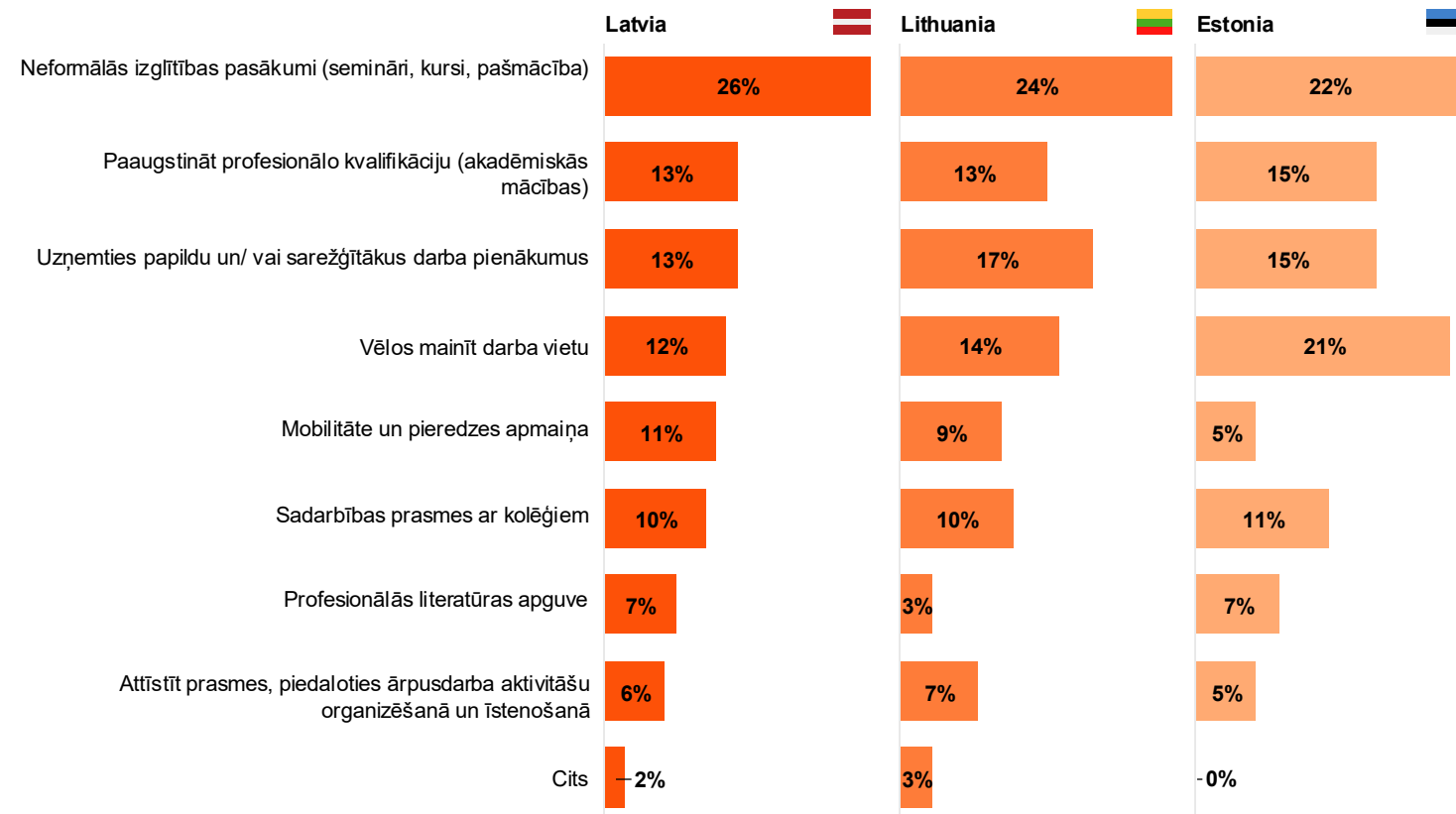
3 galvenie faktori vīriešiem:



Draudzīga komandas vide (Latvija: 13%, Lietuva: 18%, Igaunija: 18%) un **konkurētspējīgs atalgojums** (Latvija: 14%, Lietuva: 12%, Igaunija: 13%) – aptaujas respondenti norādīja, ka tie ir galvenie motivatori, kas veicina darbinieku noturēšanu visā Baltijas reģionā. Iesaistošs un jēgpilns darbs (Latvija: 13%, Lietuva: 9%, Igaunija: 11%) ir trešais ietekmīgākais faktors; Lietuvas respondenti šim aspektam pievērta salīdzinoši mazāku uzmanību. Turpretī **karjeras izaugsmes iespējas** (Latvijā – 6%, Lietuvā – 7%, Igaunijā – 4%) un sasniegumu atzīšanu (Latvijā – 5 %, Lietuvā – 6 %, Igaunijā – 5 %) respondenti atzina **par mazāk nozīmīgiem motivatoriem**, lai darbinieki paliktu pašreizējā amatā.

Darbinieki aktīvi meklē iespējas karjeras izaugsmei un prasmju attīstībai

J. Kādas prasmes un zināšanas vēlaties apgūt vai attīstīt nākošo 5 gadu laikā darba pienākumu izpildes pilnveidošanai un karjeras izaugsmei?

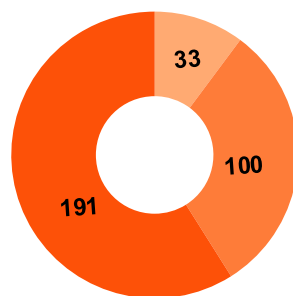


Darbinieki visās trijās Baltijas valstīs **izrāda lielu vēlmi iesaistīties neformālās izglītības aktivitātēs**, piemēram, semināros,ursos un pašizglītībā. Šī tendence ir visizteiktākā Latvijā (26%), kam seko Lietuva (24 %) un Igaunija (22%), norādot uz lielu interesi par mācīšanos un prasmju pilnveidošanu. Gan Lietuvā (17 %), gan Igaunijā (15%) **darbinieki pauž vēlmi uzņemties papildu vai sarežģītākus darba pienākumus**, atspoguļojot ambīcijas un vēlmi profesionāli augt karjeras jomā. Igaunijā 21% darbinieku ir **izteikuši vēlmi tuvāko piecu gadu laikā mainīt darba vietu**, kas ir ievērojami vairāk nekā Latvijā (12%) un Lietuvā (14%). Tas varētu liecināt par mazāku apmierinātību ar pašreizējo darba vidi Igaunijā vai lielāku darba mobilitāti salīdzinājumā ar kaimiņvalstīm.

Par aptauju

Baltijas cilvēkkapitāla un darba vides aptauja tika veikta tiešsaistē no 2025. gada 4. līdz 24. aprīlim. Aptaujā piedalījās kopumā 324 darba devēji un 2620 darba ņēmēju no Latvijas, Lietuvas un Igaunijas. Aptaujas mērķis ir saprast un salīdzināt, kā darba devēji un darba ņēmēji vērtē darba vides nozīmi, noteikt, kuras prioritātes tiek uzsvērtas un kāpēc, kā arī noteikt virzienus, kuros darba devēji plāno strādāt, lai nodrošinātu ilgtspējīgu cilvēkresursu stratēģiju. Šajā ziņojumā atspoguļotās procentuālās atšķirības ir iegūtas, izmantojot noapaļotas procentuālās vērtības.

Darba devēji



Darba devēji, n=324

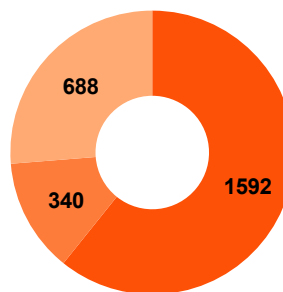
Pārstāvētās nozares:

Ražošana un rūpniecība, IT, būvniecība, viesmīlība, veselības aprūpe, finanses, lauksaimniecība, izglītība, inženierzinātnes un tehnoloģijas, izklaide un citi.

Uzņēmuma lielums (pēc darbinieku skaita):

42 organizācijas: 1–10 darbinieki
86 organizācijas: 11–49 darbinieki
100 organizācijas: 50–149 darbinieki
35 organizācijas: 150–249 darbinieki
61 organizācija: 250 vai vairāk darbinieku

Darbinieki



Darba devēji, n=2620

Respondentu vecums:

13 % – 18–29 gadus veci
22 % – 30–39 gadus veci
30 % – 40–49 gadus veci
25 % – 50–59 gadus veci
10 % – 60+ gadus veci

Dzimums:

72 % sievietes
28 % vīrieši

Pašreizējais nodarbinātības statuss:

80% (2102 darbinieki) nodarbinātie
20% (518 darbinieki) bezdarbnieki

Baltijas cilvēkkapitāla un darba vides aptauja 2025

© 2025 PwC. Visas tiesības aizsargātas. “PwC” apzīmē PwC uzņēmumu tīklu un/vai vienu vai vairākus tā dalībniekus, kurā katram dalībuzņēmumam ir atsevišķas juridiskās personas statuss. Sīkāka informācija pieejama www.pwc.com/structure. PwC ir uzņēmumu tīkls 151 valstīs, kurā strādā vairāk nekā 364 000 speciālistu, kuri ir apņēmušies nodrošināt augstvērtīgus revīzijas, konsultāciju, nodokļu un juridiskos pakalpojumus. Uzziniet vairāk apmeklējot www.pwc.lv. Jebkāda šīs prezentācijas vai tās daļu pārpublicēšana bez PwC rakstiskas atļaujas ir aizliegta.