

Kad labākie cilvēki no darba aiziet klusām..

Ko organizācijām patiesībā izmaksā talantu ar augstu potenciālu klusā aiziešana?

Maija Cēbere | Talantu ilgtspējas konsultante

2026. gada maijs

Ir kāda problēma, par kuru organizācijas runā tikai tad, kad jau ir par vēlu. Darbinieks iesniedz atlūgumu. Visi parausta plecus: **“Nu... jā, mēs jau zinājām.”** Bet drīz pēc tam parādās īstās sekas: projektā apstājas darbi, jo neviens cits nezina, kā X sistēma ir veidota. Klientu sapulcē izrādās, ka neviens nezina, kāpēc pirms diviem gadiem tika pieņemts tāds lēmums. Un Personālvadības departaments sāk rēķināt, cik maksās jaunā darbinieka atrašana.

Šis ir raksts par organizāciju problēmu, kuru mēdz dēvēt par **“institucionālo asiņošanu”**. Tā norit klusi. Bieži vien mēnešiem vai pat gadiem. Un bieži vien to var novērst.

73% Eiropas IT speciālistu ziņojums par izdegšanu (ISACA 2025)	64% darbinieku pasaulē strādā bez 'iesaistes' (Gallup 2026)	200% gada algas kā max aizvietošanas izmaksas augstākā līmeņa lomām (SHRM)	42% lomas zināšanu dzīvo tikai vienā cilvēkā (Panopto)
--------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

1. Problēma, kas ir lielāka, nekā izskatās

Daudziem vadītājiem izdegšana izskatās kā individuāla problēma: **„Šis cilvēks vienkārši nevar tikt galā ar spiedienu.”** Patiesībā tā ir organizācijas kultūras problēma, kas izpaužas kā individuāla trāģēdija.

Gallup 2026. gada **State of the Global Workplace** ziņojums, aptauja ar 128 000+ dalībniekiem 160 valstīs, atklāja, ka **64% darbinieku pasaulē nav iesaistīti (not engaged) darbā** ^[3]: viņi dara savu darbu, bet bez enerģijas un iesaistes. Papildus tam, vēl 16% ir aktīvi distancējušies. Kopā tas ir 80% darbaspēka pasaules mērogā. Tā nav nemotivētu cilvēku statistika. Tā ir statistika par organizācijām, kurās labākie cilvēki ir nolēmuši paturēt savu labāko enerģiju sev.

Klusā aiziešana nenotiek, iesniedzot atlūgumu. Tā sākas pirmajā sapulcē, kurā cilvēks vairs neizsaka savas domas, jo zina, ka neviens tās neklausīsies.

ISACA 2025. gada pētījums par 1 340 Eiropas IT speciālistiem (dati ievākti 2024. gada septembrī–oktobrī) atklāja, ka **73% ziņo par darba stresu vai izdegšanu**^[2]. Tie ir trīs cilvēki no četriem. Par smagu darba slodzi ziņoja 61%, par stingriem termiņiem- 44%, par resursu trūkumu - 43%. **47% norādīja, ka viņu organizācija neatbalstošā vadības kultūra tieši negatīvi ietekmē viņu labklājību**^[2]. Proti, organizācija pati aktīvi rada apstākļus, kuru dēļ tās labākie cilvēki aiziet.

DDI **Global Leadership Forecast 2025**, pētījumā ar 10 796 respondentiem vadītājiem 50+ valstīs, publicēts 2025. gada janvārī, atklājās, ka **HiPo (High potential – darbinieku ar augstu potenciālu) darbinieku ar nodomu aiziet daļa pieauga no 13% 2020. gadā uz 21% 2024. gadā**^[1]. Tajā pašā laika posmā **uzticēšanās tiešajiem vadītājiem kritās no 46% 2022. gadā uz 29% 2024. gadā**^[1]. Šie divi skaitļi kopā apraksta organizāciju, kas zaudē labākos cilvēkus, vienlaikus zaudējot arī to uzticību.

2. Ne tikai “kāpēc viņi aiziet”, bet “ko viņi paņem līdzi”

Kad HiPo darbinieks aiziet, organizācija zaudē vairāk nekā produktivitāti. Tā zaudē to, ko nevar ielikt nevienā dokumentā.

Panopto **Workplace Knowledge and Productivity Report**, pētījums ar 1 001 ASV darbinieku, publicēts 2018. gadā, atklāja, ka **42% institucionālo zināšanu ir unikālas konkrētam darbiniekam: iegūtas tieši šai lomai un nav kopīgotas ne ar vienu kolēģi**^[4]. Kad šis cilvēks aiziet, kolēģi nevar veikt 42% šī darba. Vienlaikus **60% darbinieku saka, ka iegūt vitālu informāciju no kolēģa ir grūti vai gandrīz neiespējami**^[4].

Organizācijas parasti apzinās, cik svarīgas ir kāda cilvēka zināšanas, tikai brīdī, kad šis cilvēks paziņo, ka aiziet. Tas ir par vēlu.

IDC ir aprēķinājusi, ka **Fortune 500 uzņēmumi zaudē vismaz 31,5 miljardus dolāru gadā no zināšanu nekopīgošanas**^[5]. Emerald Insight 2023. gada akadēmiskā pārskata literatūra apstiprina, ka **neformalizētu (tacit) zināšanu zaudēšana ir daudz kaitīgāka nekā dokumentēto zināšanu zaudēšana**^[6], jo tās nevar retroaktīvi atgūt. Konteksts, loģika, attiecības - viss aiziet kopā ar cilvēku.

McKinsey 2023. gada pētījums, aptaujājot 15 366 darbiniekus 7 valstīs, atklāja, ka **vidēja lieluma S&P 500 uzņēmums ar tipisku darbaspēka mainību (10%) un 56% neiesaistīšanās līmeni zaudē aptuveni 228 miljonus dolāru gadā**^[7]. Ar augstu mainību (20%), tie zaudē līdz pat 355 miljoniem dolāru gadā, jeb **1,1 miljardu dolāru piecu gadu laikā**^[7]. Tas nav HR rādītājs. Tā ir augstākās vadības līmeņa risks.

Pieņemot, ka jebkura organizācija, ja ne savas iekšējās kultūras, tad šausminošo potenciālo zaudējumu apjomu ciparu iedvesmota, vēlētos meklēt risinājumus šai problēmai, kā viņas to darītu? Kas būtu pirmais, kam tiktu lūgts padoms un idejas, ko apsvērt? Princpā, esmu gatava likt galvu ķīlā, ka tas būtu kāds no mākslīgā intelekta modeļiem!

Par to, lasi nākamajā manā bloga ierakstā!

Atsauces

[1] **DDI (Development Dimensions International)**. “*Global Leadership Forecast 2025*.” Publicēts 2025. gada 22. janvārī. Aptauja: 10 796 vadītāji un 2 185 HR speciālisti, 50+ valstis. HiPo aiziešanas nodoms: 13% (2020) → 21% (2024). Uzticēšanās vadītājiem: 46% (2022) → 29% (2024). URL: <https://www.ddi.com/research/global-leadership-forecast-2025>

[2] **ISACA**. “*Tech Workforce and Culture Survey 2025*.” Publicēts 2025. gada 5. martā. Aptauja: 1 340 Eiropas IT speciālisti, sept.–okt. 2024. 73% ziņo par stresu/izdegšanu. URL: <https://www.isaca.org/about-us/newsroom>

[3] **Gallup**. “*State of the Global Workplace: 2026 Report*.” Publicēts 2026. gada aprīlī. 141 444 respondenti, 140+ valstis. Globālā iesaistīšanās 20–21% — zemākais kopš 2020; pirmo reizi Gallup vēsturē iesaistīšanās kritusi divas konsekutīvas reizes; neviens reģions neuzlabojās 2025. gadā; vadītāju iesaistīšanās: 31% (2022) → 22% (2025); \$10 triljoni/gadā izmaksas (9% no IKP). URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

[4] **Panopto / YouGov**. “*Workplace Knowledge and Productivity Report*.” Publicēts 2018. gada 17. jūlijā. 1 001 ASV darbinieks. 42% zināšanu ir unikālas indivīdam; 60% saka — iegūt informāciju no kolēģa ir grūti; \$47M/gadā produktivitātes zudums lielos uzņēmumos. Piezīme: ASV pētījums no 2018. gada. URL: <https://www.panopto.com/company/news/inefficient-knowledge-sharing-costs-large-businesses-47-million-per-year/>

[5] **IDC (International Data Corporation)**. “*Knowledge Management and Enterprise Productivity*.” Galvenā atziņa: Fortune 500 uzņēmumi zaudē vismaz \$31,5 miljardus gadā no zināšanu nekopīgošanas. Bieži citētais \$300 000/ned. skaitlis attiecas uz laiku, ko darbinieki tērē meklējot informāciju 1 000 darbinieku uzņēmumā — nevis uz katru aiziešanas gadījumu atsevišķi.

[6] **SHRM (Society for Human Resource Management)**. “*Employee Replacement Cost Estimates*.” Aizvietošanas izmaksas: 50–200% no gada algas atkarībā no lomas; 6–9 mēneši tiešās rekrutēšanas un apmācības izmaksās. Augstākā līmeņa lomām Center for American Progress aplēš līdz 213%. URL: <https://www.shrm.org/executive-network/insights/myth-replaceability-preparing-loss-key-employees>

[7] **McKinsey & Company**. “*Some employees are destroying value. Others are building it.*” Publicēts 2023. gada 11. septembrī. 15 366 darbinieki, 7 valstis. Vidēja lieluma S&P 500 ar 10% mainību zaudē \$228M/gadā; ar 20% mainību — \$355M/gadā; \$1,1 miljards piecos gados. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-value-others-are-building-it-do-you-know-the-difference>

[8] **Siachou, E. et al. / Emerald Insight**. “*Knowledge loss induced by organizational member turnover: a review of empirical literature*.” Publicēts 2023. gadā izdevumā *The Learning Organization* (Emerald Publishing). Recenzēts akadēmisks literatūras pārskats. Neformalizētu zināšanu zaudēšana nav atgūstama retroaktīvi. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-09-2022-0107/full/html>

PIELIKUMI

Pētījuma pamatojošie materiāli un analīžu rezultāti

Pielikums

Problēmas pierādījuma signāli (10 stiprākie)

Avoti: DDI GLF 2025, ISACA 2025, Gallup 2024, Panopto 2018, IDC, SHRM, McKinsey 2023, Emerald Insight 2023.

#	Signāls	Ko tas pierāda	Spēks	Sāpes	Ats.
1	HiPo aiziešanas nodoms pieaudzis no 13% (2020) uz 21% (2024)	Klusā aiziešana ir mērāma un paātrinās	Stiprs	Augstas	[1]
2	73% Eiropas IT speciālistu ziņo par stresu vai izdegšanu (ISACA, 1340 respondenti, sept.–okt. 2024)	Izdegšana nav izņēmums, bet gan norma mērķa tirgū	Stiprs	Augstas	[2]
3	Iesaistīšanās līmenis globālā līmenī ir nokrities uz 21% (2026 zemākais); pirmo reizi divus gadus pēc kārtas; neviens reģions neuzlabojās; \$10T/gadā izmaksas (Gallup 2026, 141 444 resp.)	Distancēšanās paātrinās vēsturiski bezprecedenta ātrumā. Tā ir strukturāla pārmaiņa nevis epizode	Stiprs	Augstas	[3]
4	42% institucionālo zināšanu ir tikai vienā konkrētā darbiniekā (Panopto 2018, 1001 ASV darbinieki)	Aiziešana = neatgūstamas lomas zināšanas	Stiprs	Augstas	[4]
5	60% darbinieku saka: iegūt vitālu informāciju no kolēģa ir grūti vai gandrīz neiespējami (Panopto 2018)	Reaktīva zināšanu pārnese neizdodas pat tad, kad to mēģina	Stiprs	Augstas	[4]
6	Fortune 500 uzņēmumi zaudē vismaz \$31,5 miljardus gadā no zināšanu nekopīgošanas (IDC)	Zināšanu sistēmas kļūdas ir kvantificējams finanšu zaudējums	Stiprs	Augstas	[5]
7	Darbinieka aizstāšana izmaksā 50–200% no gada algas (SHRM); līdz 213% augstākā līmeņa lomām	HiPo zudums ir tieši finanšu risks, ne HR jautājums	Stiprs	Augstas	[6]
8	Vidēja lieluma S&P 500 uzņēmumi zaudē \$228–355 miljonus gadā no mainības un neiesaistīšanās (McKinsey 2023)	Tā ir valdes un revīzijas līmeņa risks	Stiprs	Vidējas	[7]
9	74% uzņēmumu aktīvi uztraucas par IT talantu noturēšanu; 1 no 3 mainīja darbu pēdējos 2 gados (ISACA 2025)	Tirgus ir gatavs — risinājumu trūkums ir redzams	Stiprs	Augstas	[2]
10	Uzticēšanās tiešajiem vadītājiem kritās no 46% (2022) uz 29% (2024) (DDI GLF 2025)	Uzticēšanās erozija ir tieši saistīta ar HiPo aiziešanas nodomu	Stiprs	Augstas	[1]