

PSIHOSOCIĀLĀ DARBA VIDE

Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība

© Labklājības ministrija

Izdots Eiropas Savienības Struktūrfondu programmas "Cilvēkresursi un nodarbinātība" apakšaktivitātes "Darba attiecību un darba drošības normatīvo aktu praktiska piemērošana nozarēs un uzņēmumos" (Nr. IDP/1.3.1.3.2./08/IPIA/NVA/001) ietvaros.
Materiālu izdošanu līdzfinansē Eiropas Savienība.

2010. gads

Īpaša pateicība Spānijas Nacionālajam Darba drošības un higiēnas institūtam (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo) par sniegto atbalstu un materiāliem grāmatas veidošanā.

Aktualizāciju veica SIA "Inspecta Prevention"



Inspecta

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, Bruņinieku ielā 29/31, Rīgā, LV-1001
Tālrunis: 67035960, www.arodbiedribas.lv

Šīs grāmatas pirmais izdevums ir meklējams Latvijas–Spānijas divpusējā sadarbības projekta “Atbalsts turpmākai likumdošanas saskaņošanai un institūciju stiprināšanai darba drošības un veselības jomā” ietvaros, kad 2002.–2003.gadā tika sagatavota un izdota grāmatu sērija darba aizsardzībā. Tajā laikā šīs grāmatas aizpildīja izveidojušos tukšumu darba aizsardzības literatūrā latviešu valodā.

No izdošanas laika mūsu valstī ir notikušas lielas pārmaiņas ne tikai darba aizsardzības tiesību aktos, bet arī darba devēju un darba ņēmēju attieksmē pret darba aizsardzību.

Jaunā ESF projekta “Darba attiecību un darba drošības normatīvo aktu praktiska piemērošana nozarēs un uzņēmumos” aktivitātes “Darba aizsardzības grāmatu aktualizācija” ietvaros tika pārskatītas visas sērijas grāmatas, iespēju robežās tika veiktas izmaiņas. Grāmatās integrētas jauno tiesību aktu prasības, atjaunoti statistikas dati.

Grāmata “Psihosociālā darba vide” apraksta ļoti būtisku sadaļu – psihosociālās problēmas darba vidē. Šīs problēmas ir kļuvušas ļoti aktuālas pēdējā laikā, norādot uz sarežģītajām attiecībām darba kolektīva iekšienē un nodarbināto attiecībām ar dažādu līmeņu vadītājiem.

Grāmatas sūtība – kļūt par rokasgrāmatu gan darba devējam, gan darba aizsardzības speciālistam, gan uzticības personai, gan darbinieku pārstāvim, gan darba ņēmējam. Lai varētu argumentēti un precīzi izpildīt galveno darba aizsardzības mērķi – saglabāt darbinieku veselību un drošību!



P. Krīgers

Latvijas Brīvo arodbiedrību
savienības priekšsēdētājs

SATURS

1. nodaļa

STRESS UN CITAS PSIHOSOCIĀLĀS PROBLĒMAS	9
Ievads	9
Stress. Definīcija un īpatnības	10
Darba prasības	11
Personas rakstura īpašības	12
Vērtēšanas process	14
Atbildes process	15
Simptomu parādīšanās	17
Sociālais atbalsts	19
Apmierinātība darbā	20
Izdegšanas sindroms (<i>Burn out</i>)	22
Emocionāla pakļaušana darba vietā (<i>Mobbing</i>)	25
Fiziska vardarbība darba vietā	29

2. nodaļa

UZŅĒMUMA RAKSTUROJUMS	31
Ievads	31
Uzņēmuma lielums	33
Uzņēmuma sociālais tēls	34
Uzņēmuma atrašanās vieta	35
Darba vietas plānojums	37
Uzņēmuma darbības plānošana	38

3. nodaļa

ORGANIZĀCIJAS STRUKTŪRA	41
Ievads	41
Organizāciju veidi	43
Organizācijas kultūra	46
Organizācijas struktūras faktori	48

4. nodaļa

PERSONAS INDIVIDUĀLĀS ĪPAŠĪBAS	55
Ievads	55
Individuālās atšķirības	56

5. nodaļa

UZDEVUMU FAKTORI	63
Ievads	63
Uzdevuma (darba) saturs	63
Darba slodze	65
Autonomija	66

Automatizācija	67
Loma organizācijā.....	68
Attiecības darbā	70
Profesionālā attīstība	71
Apmierinošas darba vietas nosacījumi	71

6. nodaļa

STRESA FIZIOLOĢISKĀS SEKAS	73
Ievads.....	73
Fizioloģiskā atbilde uz stresu	73
Vispārīgais stresa adaptācijas sindroms	75
Organisma reakcijas	76
Biopsihosociālais modelis	77
Fizioloģiska rakstura aizsardzības paņēmieni	79
Izvērtēšana/aizsardzība	80

7. nodaļa

STRESA UN NEAPMIERINĀTĪBAS PSIHOLOĢISKĀS SEKAS	83
Ievads.....	83
Aizsargmehānismi	83
Emocionālie traucējumi.....	85
Kognitīvās izmaiņas.....	87
Uzvedības izmaiņas.....	88
Alkohola un narkotisko vielu pārmērīga lietošana	90

8. nodaļa

SABIEDRISKĀS UN DARBA DZĪVES DISFUNKCIJAS	97
Ievads.....	97
Darba dzīves disfunkcijas.....	97
Sabiedriskās un ģimenes dzīves disfunkcijas.....	101

9. nodaļa

PSIHOSOCIĀLO FAKTORU NOVĒRTĒŠANAS METODES	103
Ievads.....	103
Kad novērtēt?.....	104
Psihosociālo faktoru novērtēšanas fāzes.....	104

10. nodaļa

NOVĒRTĒŠANAS PAŅĒMIENI	111
Ievads.....	111
Aptauja.....	111
Intervija	113
Novērošana	114
Diskusiju grupas.....	115

Atbilžu skalas	115
Darba apstākļu analīzes metodes.....	116

11. nodaļa

PĀRMAIŅAS DARBA ORGANIZĀCIJĀ	123
Attiecība starp veselību un darba organizāciju.....	123
Darba vides ietekme uz ekonomiskajiem rādītājiem	124
Pārmaiņu process	125
Pārmaiņu veidi darba organizācijā	131

12. nodaļa

PĀRMAIŅAS VADĪBAS STILĀ	135
Ievads.....	135
Līdzdalība	136
Komunikācija	137
Vadības stils	139

13. nodaļa

PĀRMAIŅAS INDIVĪDOS	141
Ievads.....	141
Informācija	141
Informācijas efektivitātes nosacījumi	142
Iespējamie informācijas kanāli uzņēmumā.....	145
Apmācība kā psihosocioloģiskās ietekmes līdzeklis.....	147
Apmācības plānošana: efektivitātes nosacījumi	149
Iespējamie apmācības ceļi uzņēmumā.....	155
 IZMANTOTĀ LITERATŪRA	 157

1

STRESS UN CITAS PSIHOSOCIĀLĀS PROBLĒMAS

IEVADS

Darba vides riska faktoru novēršana (šā jēdziena visplašākajā izpratnē) nozīmē izvairīšanos no tādu situāciju un nejaušību rašanās, kas var jebkādi kaitēt nodarbinātā veselībai vai labsajūtai. Tātad mums jāapzinās un jāiepazīst ne tikai kaitējumi, kas var tikt nodarīti indivīda veselībai, bet arī šo kaitējumu iespējamie cēloņi.

Darba vidē indivīdu var apdraudēt ne tikai tehniskie un fiziskie, bet arī psiholoģiskie apstākļi. Pat ja tehnisku iemeslu dēļ radušās fiziska rakstura problēmas ir visacīmredzamākās, visbiežākās un, iespējams, vissvarīgākās, nedrīkst aizmirst, ka nebūt ne tik reti sastopamās psihosociālas izcelsmes problēmas, ko izraisa nejaušības, nopietni ietekmē ne tikai indivīda veselību un labsajūtu, bet arī tādus aspektus kā darba efektivitāte, kvalitāte u. tml. Turklāt jāatzīmē, ka jau 2006. gadā pētījums "Darba apstākļi un riski Latvijā" atklāja, ka psihoemocionālie riska faktori darba vidē (piemēram, laika trūkums, darbs ar klientiem, virsstundas u. c.) ir sastopami daudz biežāk nekā tradicionālie riska faktori (piemēram, troksnis, vibrācija, putekļi u. c.). Situācija nav daudz mainījusies arī 2010. gadā.

Psiholoģijas un socioloģijas zinātņu pievienošanās darba vides riska novēršanas

pasākumiem motivē nepieciešamība izanalizēt noteiktus darba ikdienas aspektus, aplūkojot tos no minēto zinātņu redzespunkta un izmantojot citas metodes gan darba apstākļu novērtēšanai, gan strīdīgu darba vides aspektu kontrolēšanai.

Daudzi pētījumi pievēršas attiecībām, kas pastāv starp daudzveidīgajām fiziska, psiholoģiska un sociāla rakstura problēmām un psihosociālajiem darba apstākļiem. Lai definētu šīs problēmas, grāmatā "Psihosociālā darba vide" izmantota virkne t. s. atslēgas jēdzienu, kuru lietojums var būt ļoti plašs. Tas, ka pētījumi izdarīti no dažādām perspektīvām, ir ļāvis izvirzīt dažādas teorijas minēto problēmu un attiecību skaidrošanai. Turklāt jāatzīmē, ka psihoemocionālās problēmas ietekmē ļoti daudzus cilvēkus, tāpēc sabiedrībā ir liela interese un daudz jautājumu par šo tēmu. Kopumā nav ne skaidras idejas, ne vienprātības par to, ko īsti mēs saucam par stresu, neapmierinātību ar darbu, emocionālu vardarbību utt.

Visa iepriekšminētā dēļ šķiet lietderīgi pārrunāt šos jēdzienus, kas parādīsies visas grāmatas garumā, iepazīt to īpatnības un definīcijas, kā arī procesus, kādos tie rodas.

STRESS. DEFINĪCIJA UN ĪPATNĪBAS

Runājot par stresu, lielākā daļa cilvēku atsaucas uz kāda indivīda pieredzi situācijā, ko tas nevar kontrolēt, kas ir par to pārrāka. Šo pieredzi raksturo sāpīgas emocijas, briesmu sajūta un bailes no draudiem, kas varētu tikt īstenoti nākotnē. Vispārinot var teikt, ka stress nav uzskatāms par slimību, bet, runājot par stresu, mēs runājam par savstarpēji saistītām fizioloģiskām un psiholoģiskām reakcijām. Tā ir dabiska organisma reakcija uz pārmērīgi lielu ārēju psihoemocionālo riska faktoru iedarbību, kas izraisa vai nu bēgšanu no attiecīgās situācijas (tā raksturīga dzīvnieku pasaulē) vai pielāgošanos (biežāk raksturīga cilvēkiem).

Dažādo stresa definīciju vidū ir viena, kas guvusi plašu atzinību un, iespējams, sniedz informāciju, kas mums ļauj labāk saprast šo jēdzienu:

“Stress ir būtiska (uztverama) nevienlīdzība starp prasībām un (indivīda) atbildes spējām uz tām tādos apstākļos, kuros nespēja apmierināt šīs prasības izraisa (uztveramas) sekas.”

Saskaņā ar šo definīciju stress rodas gadījumos, kad indivīds jūt, ka apkārtējās vides prasības ir augstākas nekā viņa spējas tās apmierināt, un saredz šajā situācijā draudus savai stabilitātei, t. i., cilvēki jūt, ka viņi zaudē kontroli pār situāciju. Darba vidē parasti šāda situācija rodas, kad nodarbinātie jūt, ka vairs nespēj izpildīt savus darba uzdevumus, piemēram, ja ir pārāk liels darba apjoms, kuru nevar paspēt paveikt noteiktajās darba stundās.

Šī definīcija norāda uz nepieciešamību saglabāt līdzsvaru starp realitātes prasībām un indivīda spējām šīs prasības

apmierināt. Citi autori savās definīcijās iekļauj nepieciešamību saglabāt līdzsvaru starp indivīda vajadzībām, cerībām vai centieniem un realitātē pastāvošo piedāvājumu šo vajadzību, cerību vai centienu apmierināšanai, ko mēs varam sašaurināt līdz darba dzīves realitātei. Ja vajadzības, cerības un centieni netiek apmierināti, var rasties stress. Šajās definīcijās mēdz izmantot jēdzienu “neadekvāts līdzsvars starp cilvēku un vidi”, kas ietver sevī gan realitātē pastāvošās prasības, kuras jāapmierina indivīdam, gan arī indivīda prasības, kuras jāapmierina realitātei. Pēdējo desmit gadu laikā arvien biežāk par stresa cēloņiem darba vidē min arī emocionālu un fizisku vardarbību vai tās draudus. Kā emocionālas vardarbības piemēru iespējams minēt darbu ar neapmierinātiem klientiem, psiholoģisku ietekmēšanu (mobingu, bosingu) u. c., bet ar fizisku vardarbību bieži saskaras apsardzes firmu darbinieki, veselības aprūpes nodaļu darbinieki u. c.

Vēl viens svarīgs aspekts, ko aplūko stresa definīcija, ir veids, kā cilvēks uztver situāciju. Šķiet, reālajai jeb objektīvajai situācijai stresa izcelsmē nav tik lielas nozīmes kā situācijai, kādu to piedzīvojis un izjūtiis pats cilvēks.

Stress var uzlabot paveiktā darba apjomu vai kvalitāti (nodarbinātais sāk strādāt ātrāk un/vai labāk), tomēr kopumā tas nav uzskatāms par motivējošu faktoru, jo pēc ilgas stresa iedarbības var attīstīties gan fiziskās, gan garīgās veselības traucējumi (piemēram, paaugstināts asinsspiediens, kuņģa čūla, ādas slimības, depresija u. c.).

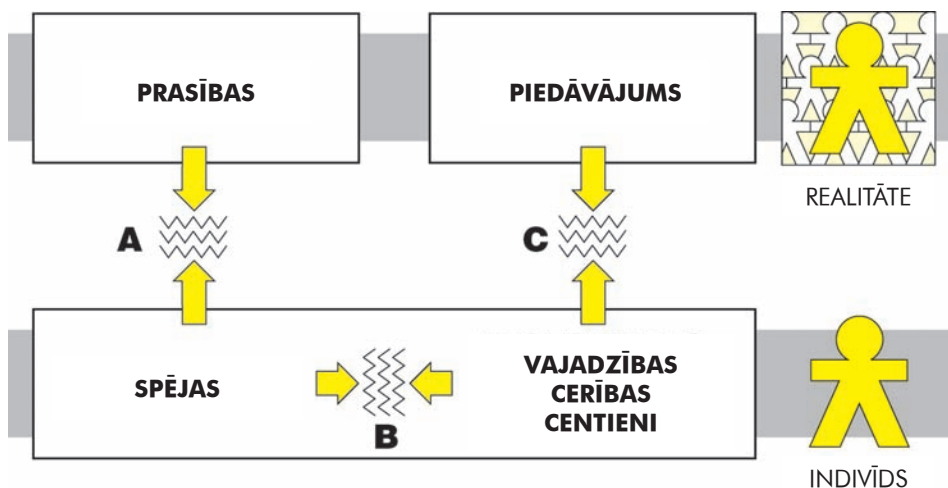
DARBA PRASĪBAS

Šis jēdziens attiecas uz visa veida darba un tā organizācijas prasībām un īpatnībām, kas var kļūt par stresu izraisošiem faktoriem. Šādas darba prasības tiek sauktas arī par stresoriem.

Pēc daudzu autoru domām, tieši šīm ārējām prasībām vairāk nekā citām parādībām piemīt stresu izraisošs raksturs. Darba prasību līdzdalība stresa ģenerēšanā skaidrojama ar to intensitāti jeb daudzumu, pārāk lielu biežumu, kā arī ietilgšanu vai uzkrāšanos. Taču, ja aplūkojam tikai šos ārējos aspektus, mums trūkst izskaidro-

juma, kāpēc atšķiras dažādu cilvēku individuālās reakcijas vienā un tajā pašā darba situācijā.

Daudzās stresa situācijās ir raksturīgi, ka stress sākas un pamazām pāriet, jo cilvēks akūtu situāciju ir pārcietis (piemēram, tuva radnieka nāvi) un pēc tās atlabst, savukārt darba vidē bieži stress nebeidzas, līdz ar to cilvēks šim darba vides riska faktoram ir pakļauts ilgstoši (piemēram, neskaidri darba uzdevumi, sociālo garantiju trūkums u. c.).



A. Lielākā daļa autoru uzskata, ka stress ir (uztveramas) nevienlīdzības starp realitātē pastāvošajām prasībām un indivīda spējām tās apmierināt rezultāts.

B. Daži autori kā stresa cēloni min (uztveramu) nevienlīdzību starp paša indivīda vajadzībām, centieniem (un citām t. s. iekšējām prasībām) un viņa spējām tās apmierināt.

C. Citi autori novērojuši, ka stresa cēlonis ir (uztverama) nevienlīdzība starp indivīda vajadzībām, centieniem u. tml. un realitātē pastāvošo piedāvājumu šo vajadzību, cerību, centienu u. tml. apmierināšanai.

DARBA PRASĪBAS

- **Darba pārslodze:** uzdevuma(-u) apjoms, daudzums vai sarežģītība pārsniedz darbinieka spējas to(-s) izpildīt. No otras puses, ja darba apjoms vai sarežģītības līmenis ir daudz zemāks par nepieciešamo (piemēram, minimālā darba tempa uzturēšanai vai darbinieka profesionālo spēju attīstīšanai), izveidojas situācija, kurā indivīda centieni veikt noteikto uzdevumu netiek pienācīgi novērtēti. Šo parādību sauc par darba nepietiekamību jeb spēju nepilnīgu izmantojumu.
- **Uzspiests darba ritms:** darba realizācijas laiku nosaka mašīnas, procesa vai organizācijas prasības, nepiešķirot darbiniekam pietiekamas autonomijas tiesības darba paātrināšanai vai palēnināšanai.
- **Lomu neskaidrība:** darbinieks nesaņem adekvātu informāciju par savu lomu darbā un organizācijā un informācijas trūkuma rezultātā nezina, kas tam jādara.
- **Lomu konflikts:** pastāv vai nu strīdīgas/pretrunīgas prasības, vai arī tādas prasības, ko darbinieks nevēlas pildīt, t. i., vienlaicīgi parādās virkne pretēju prasību, kas kavē skaidra un/vai ātra lēmuma pieņemšanu par to, kā rīkoties.
- **Sliktas personīgās attiecības:** situācija, kas rodas gadījumos, kad darba vidē nodibinātie personīgie kontakti ar priekšniecību, padotajiem vai darba partneriem (neatkarīgi no to saistības ar darba izpildi) aprobežojas ar vēsu pieklājību vai nonāk līdz atklātam naidīgumam.
- **Neskaidra nākotne darba vietā:** rodas neskaidrības par nākotni konkrētajā darba vietā (atlaišana, darba vietas maiņa piespiedu kārtā, paaugstināšana amatā). Šāda situācija izraisa jebkuru prasību uztveršanu kā nopietnus draudus pašam darbiniekam.
- **Līdzdalības trūkums:** uzņēmums neveicina vai pat ierobežo darbinieku iniciatīvu, lēmumu pieņemšanu, konsultācijas par veicamo uzdevumu vai citiem darba aspektiem. Šī problēma mēdz rasties uz hierarhijas kāpnēm augstākstāvošo stingras uzraudzības, kas ierobežo darbinieku lemsšanas tiesības un iniciatīvu, rezultātā. Tas izraisa darba prasību attālināšanos no darbinieku gaidītā, kā arī darba situāciju kontroles trūkumu no darbinieka puses, tādēļ darbinieks jebkuru problēmu uztver kā nopietnus draudus.
- **Izglītības trūkums:** prasmes vai tādas apmācības, kas ļautu tikt galā dažādās situācijās, trūkums; citiem vārdiem sakot, uzņēmums neattīsta darbinieka spējas, rezultātā uzdevuma veikšana darbiniekam prasā lielu piepūli.
- **Liela atbildība:** darbinieka uzdevums prasā pārāk lielu atbildību (bīstami uzdevumi, atbildība par citiem cilvēkiem u. tml.); šī prasība ir īpaši aktuāla gadījumos, kad persona nespēj kontrolēt darba gaitā radušās situācijas.
- **Fiziski bīstami (darba) apstākļi:** tāda uzdevuma izraisīts problēmu kopums, kas savas bīstamības dēļ var noteiktā brīdī izraisīt indivīdā apdraudētības sajūtu.

PERSONAS RAKSTURA ĪPAŠĪBAS

Daudzi pētnieki ir pierādījuši, ka stresa izraisīšanā sava loma ir noteiktām cilvēka rakstura īpašībām. Tas nenozīmē, ka stresu

izraisa noteiktu rakstura īpašību kopums pats par sevi, taču tas gan palielina cilvēka ievainojamību, gan skaidro cilvēku

individuālo reakciju uz stresu. Citiem vārdiem, noteiktu cilvēka rakstura īpašību kopums palielina iespēju, ka konkrētos apstākļos vai prasībās viņš stresu vai nu izturēs, vai arī būs psiholoģiski vieglāk ievainojams nekā citas personas.

Īpašības, kas var mainīt indivīda uzvedību un ietekmēt stresa rašanos, ir šādas:

- *personības iezīmes*: noteiktas cilvēka noslieces vai īpašības, kas izskaidro relatīvo saistību ar cilvēka emocionalitāti, temperamentu vai sociālo uzvedību un nosaka atšķirības starp dažādiem indivīdiem;
- *indivīda vajadzības*: tādu parādību (piemēram, sociālā kontakta, intimitātes, personīgās atzinības, pašrealizācijas u. tml.) trūkums, kuru apmierināšana palielinātu cilvēka labsajūtu;
- *centieni*: vēlme izpildīt savus uzdevumus (gūt personīgos panākumus, iegūt noteiktu statusu, pārvaldīt un kontrolēt utt.);
- *cerības*: cilvēka rīcībā esošie lielumi, uz kuriem balstoties, viņš gaida, ka viņa reakcija uz kādu objektu vai stimulu izraisīs noteiktu situāciju (t. i., indivīds gaida, ka ar savu darbu gūs noteiktu personīgu, sociālu u. tml. labumu);
- *vērtības*: lielums, kas norāda vēlamās mērķus (piem., autoritātes, varas vai statusa iegūšana u. c.) un līdzekļus to sasniegšanai;
- *iegūtā izglītība, profesionālās prasmes un zināšanas*: katra indivīda pieredze, fiziskās un intelektuālās spējas;
- *pieredze attiecībā uz stresa pārvarēšanu* (piemēram, tuva radnieka vai drauga smagas slimības vai nāve, laulības šķiršana vai citu tuvu attiecību izjukšana u. c.);
- *fiziskā forma, pašsajūta un veselības stāvoklis*: aspekti, kas ietekmē indivīda spējas risināt darba problēmas.

PERSONĪBAS IEZĪMES, KAS IETEKMĒ STRESA RAŠANOS

- **A tipa personība.** Šādi tiek dēvēts personības tips, ko raksturo tādas iezīmes kā pārmērīga tieksmība pēc perfektuma un augstu mērķu sasniegšanas, ārkārtīgi liela pārņemība ar savu profesiju (reizēm darbs tiek uzskatīts pat par dzīves centru), kas ved pie visu spēku patērēšanas darbā, kā arī nepārtraukts sasprindzinājums, nespēja atslābināties un konstants uztraukums par laika ierobežojumu (t. i., nekad nepietiek laika, lai paveiktu visu, ko vēlētos). Šī tipa cilvēki ir aktīvi, enerģiski, konkurētspējīgi, ambiciozi, agresīvi, nepacietīgi un uzcītīgi.
- **Nepastāvība.** Nepastāvīgas personības pieļauj autoritāru vadību (stingru uzraudzību) un standartizētu, birokratizētu darba vidi daudz vieglāk nekā pastāvīgas personas. No otras puses, pirmajām rodas vairāk problēmu situācijās, kas saistītas ar lēmumu pieņemšanu vai jebkāda veida neskaidrībām un nenoteiktību.
- **Fleksibilitātes trūkums.** Neelastīgas personības rada augstāku konflikta un nepiekāpīgas reakcijas iespējamības risku nekā fleksiblas personības (it īpaši situācijās, kas saistītas ar pārmaiņām un pieprasu adaptācijas spējas).
- **Raizes.** Uz uztraukumu tendētas personības piedzīvo vairāk konfliktsituāciju nekā nosvērtas personības, jo asāk reaģē uz jebkura veida problēmām.
- **Intraversija.** Intravertas personības, būdamas neatsaucīgākas pret sociālo atbalstu, intensīvāk nekā ekstravertas personības reaģē uz jebkuru problēmu. Tātad stresa veidošanās procesā ir svarīgi saprast, kā persona uztver savas vajadzības, vēlmes un izredzes saistībā ar to, ko piedāvā un pieprasa apkārtējā vide.

Nedrīkst aizmirst, ka visām šīm īpašībām piemīt liela individuālā dažādība un ka tās mainās pat viena cilvēka personības attīstības gaitā.

Minētās rakstura īpašības nav statiskas un vienpusīgi reaģējošas uz apkārtējās vides prasībām; cilvēka cerības, vēlmes un vajadzības arī aktīvi ietekmē darba vidi. Daži autori pie stresa cēloņiem pieskaita neatbilstību jeb līdzsvara trūkumu starp indivīda spējām un viņa cerībām un centieniem (piemēram, cilvēks vēlas kļūt par sabiedrisko attiecību speciālistu, bet viņam

pietrūkst spējas un prasmes komunicēt ar cilvēkiem). Par iekšējām prasībām jeb iekšējiem stresoriem šie autori dēvē noteiktas cilvēka cerības, vajadzības un centienus. Savstarpējā saistība, kas rodas starp darba prasībām un personas rakstura īpašībām, nerodas automātiski, nedz arī objektīvas salīdzināšanas rezultātā. To veido personas individuālā uztvere, tādējādi tā ir subjektīvu aspektu ietekmēta. Turklāt stresa veidošanās procesā neatbilstības jeb līdzsvara trūkums izriet no novērtējuma, kādu indivīds dod šai situācijai.

VĒRTĒŠANAS PROCESS

Vairākkārtējos pētījumos konstatēta ārkārtīgi lielā izziņas jeb kognitīvo mehānismu (uztveres, interpretācijas un novērtējuma) nozīme stresa rašanās procesā. Ar šo mehānismu palīdzību persona novērtē gan vidi (t. i., situāciju, ar ko tai jāsasietas), gan sevi pašu (savas spējas, vēlmes, vajadzības utt.). Ir autori, kas uzskata, ka šie aspekti visciešāk saistīti ar stresa rašanos. Tomēr kopumā jāatzīmē, ka stress un spriedze rodas no mijiedarbības starp indivīda apkārtējās vides uztveri, personību, pieredzētajiem draudiem un rīcību, ar kādu tas atbild uz šiem draudiem.

KATRS INDIVĪDS UZTVER REALITĀTI SAVĀ (ATŠĶIRĪGĀ) VEIDĀ.

Realitātes uztveri ietekmē un nosaka vairāki aspekti. Mūsu spriedums tajā vai citā situācijā ir atkarīgs no attiecīgās situācijas konteksta. Piemēram, noteikti emocionāla rakstura aspekti ietekmē mūsu uztveres spējas (ja cilvēkam ir stress laika trūkuma dēļ, tad viņš pieļaus vairāk kļūdu). Turklāt

eksistē noteikti ar indivīda personības attīstību saistīti faktori (pieredze, izglītība, uztveres spēja, rakstura īpašības u. c.), kas veido īpašu realitātes uztveres un interpretācijas formu; šādas uztveres formas tiek sauktas par kognitīvajiem stiliem. Tie ļoti cieši iesakņojas indivīdā, un lielā mērā tieši pēc tiem tiek skaidroti atšķirīgie realitātes vērtējumi, ko sniedz indivīdi, atrodoties vienā un tajā pašā situācijā.

Turklāt, vērtējot situāciju, indivīds paredz savas uzvedības iespējamās sekas un parasti izveido noteiktus priekšstatus par savu nākotni, kas arī var ietekmēt šī indivīda pastāvošās realitātes vērtējumu.

Izšķir trīs vides un tās prasību vērtēšanas pamatveidus:

- **neitrālais:** prasības indivīdam nenozīmē organiskas saistības;
- **pozitīvais:** vide tiek vērtēta kā adekvāta indivīda labsajūtas sasniegšanai vai uzturēšanai;
- **uz stresu tendētais:** vide tiek vērtēta kā apdraudoša.

Šo vērtēšanas veidu savukārt iedala trīs apakšveidos:

- *postījums* vai *zaudējums*: indivīds jau reiz ir piedzīvojis kaitējumu;
- *draudi*: indivīds nojauš, ka konkrētā situācija var nodarīt kaitējumu, bet, lai gan varētu tikt ar to galā, nepaļaujas uz saviem spēkiem;
- *izaicinājums*: indivīds pat tādā situācijā, kurā varētu tikt nodarīts kaitējums, paļaujas uz savām spējām situāciju kontrolēt, pārvarēt un gūt panākumus.

Kā redzams, indivīds izvērtē ne tikai vienes prasības, bet arī tos aspektus, kas attiecas uz viņa paša spējām: vai viņš spēj noteikt, kādai jābūt rīcībai konkrētajā situācijā, vai viņam piemīt šādas rīcības potenciāls, vai viņš spēj attiecīgi rīkoties utt.

Vērtēšanas process palīdz noteikt, vai mijiedarbība starp personu un situāciju uzskatāma par būtisku tās labsajūtai vai ne, un sniedz situācijas novērtējumu – pozitīvu (t. i., indivīds paļaujas uz savām spējām izpildīt prasības) vai negatīvu (t. i., indivīds nepaļaujas uz savām spējām prasības kon-

trolēt un paredz zaudējumu). Būtiskākās tādējādi nav cilvēka patiesās spējas, bet gan ticība tām: tieši tad, ja situācija tiek uztverta kā draudi, parādās pirmie stresa simptomi, pie tam šāds situācijas novērtējums liek indivīdam izstrādāt specifisku atbildes reakciju tās pārvarēšanai.

Tomēr procesa laikā personas sniegtais situācijas vērtējums var mainīties. Piemēram, pat ja sākotnēji persona vērtē situāciju pozitīvi, tiklīdz tiek ciesta neveiksme mēģinājumā rast risinājumu, tā mainīs vērtējumu atkarībā no savām patiesajām spējām situāciju kontrolēt.

No paļaušanās uz savu uztveri lielā mērā atkarīga cilvēka spēja pielāgoties realitātei. Jo precīzāk persona novērtē situāciju un pati savas spējas, jo adekvātāks ir situācijas risinājums, ko tā spēj piedāvāt bez liekas kavēšanās un svārstīšanās.

Šie vērtēšanas mehānismi veicina noteiktu spriešanas veidu, kas savukārt ierosina atbilstošas emocionāla pārmaiņas.

ATBILDES PROCESS

Parasti, mainoties ārējai situācijai, kas ietekmē indivīdu (t. i., tiek izjuts spiediens), rodas organisma reakcija (spriedze). Tādējādi, ja kāds ārējs stimulss, izjaucot līdzsvaru, graužošā iedarbojas uz mūsu iekšējās pasaules stabilitāti, iestājas trauksmes stadija, gatavība mobilizācijai un situācijas maiņas kontrolei. Šo stāvokli sauc par stresa reakciju. Šī reakcija nozīmē fizioloģisku un psiholoģisku aktivāciju, un tiek izveidots mehānisms, lai sagatavotu organismu intensīvai atbildes reakcijai, kas savukārt nozīmē ātrāku un iedarbīgāku pieejamās informācijas apstrādes procesu, kā arī labāku adekvātu situācijas risinājumu atlasī.

Organisms reaģē uz stresu un nonāk saspringtā stāvoklī tā, ka tiek izstrādāti hormoni, kas pavācina organisma imunitāti un modificē neiromediatorus. Sākotnēji šāda adaptācija ļauj stāties pretim stresa cēloņiem neatkarīgi no tā izcelsmes. Šai aktivācijai pašai par sevi nepiemīt negatīvs raksturs; tā drīzāk palīdz indivīdam pielāgoties realitātei – šajā stadijā bieži tiek novērots pozitīvs efekts paveiktā darba apjoma un kvalitātes ziņā.

Kad stress ir paredzama parādība un indivīdam izdodas tikt galā ar to, viss ātri vien atgriežas ierastajā stāvoklī. Ja šāda situācija ieilgst vai arī atkārtojas ar nelieliem intervāliem, aktivizētā neiroloģiskā sistēma

turpina funkcionēt un nomāc cilvēka adaptācijas spēju. Turklāt, pārsniedzot noteiktas robežas, tā var izraisīt dažādu pakāpju negatīvas sekas, kas jau ir izjūtamas un bieži arī diagnosticējamās kā reāli veselības traucējumi. Pastāvīgi augsts hormonālās adaptācijas līmenis noved pie simptomiem, kuri var kļūt hroniski (skatīt tālāk).

STRESA REAKCIJA IR BŪTISKS UN NODERĪGS RESURSS INDIVĪDA NODROŠINĀŠANAI AR VISLABĀKAJIEM APSTĀKĻIEM, LAI STĀTOS PRETĪ IKDIENAS IZAICINĀJUMIEM.

Pastāvot šim organisma sagatavotības stāvoklim un vadoties pēc iepriekšējā apakšnodaļā aplūkotajiem vērtējumiem, indivīds no visām iespējamajām atbildēm uz prasībām izvēlas to, kuru uzskata par adekvātāko. Atkarībā no izvēlētas atbildes tipa tiek attiecīgi mobilizēti organisma resursi.

Atšķirībā no stresa reakcijas, kurā mobilizējas virkne spēju un orgānu neatkarīgi no stimula, kas šo reakciju izraisījis, konkrētas reakcijas apjoms un saturs specifiskā situācijā var variēties atkarībā no izvirzīto prasību veida, no indivīda sniegtā situācijas novērtējuma, kā arī no specifiskām indivīda spējām. Ja konkrētās rīcības sekas ir pozitīvas (stresa situācijas kontrole), stresa reakcija pazūd un organisms atgriežas pamatstāvoklī. Rezultātā attiecīgā rīcība saglabājas kā iespējamā reakcija uz konkrēto prasību, ja tāda parādītos nākotnē (ir iegūtas iemaņas un pieredze). Tas gan nenozīmē, ka cilvēks vienmēr reaģē vienādi; tomēr katram cilvēkam ir raksturīgi savi paņēmieni, kurus viņš visbiežāk izmanto stresa situācijās. Tā vai cita paņēmiena izmantošana nenozīmē, ka kāds no indivīdiem izturas pareizāk; tas tikai pierāda, ka katrs reaģē uz situāciju atšķirīgi un panākumus

iespējams gūt dažādi. Vienai un tai pašai situācijai var derēt vairāku veidu reakcijas, savukārt viena veida reakcija var derēt dažādu situāciju risināšanai.

Pamatā tās atbildes reakcijas, kas virzītas uz kādas ārējas situācijas kontroli un kurās cilvēks piedzīvo sadursmi ar apkārtējo vidi, meklē veidus, kā novērst vai mainīt apstākļus, kas varētu izraisīt problēmas. Cilvēks izvērtē iespējamās reakciju alternatīvas, izšķiras par to, kas, viņaprāt, varētu neitralizēt situācijas negatīvās sekas, un visbeidzot attiecīgi rīkojas. Šā procesa efektivitāte atkarīga no veselas virknes faktoru, no kuriem jāmin vērtēšanas procesa precizitātes pakāpe, indivīda iepriekšējā pieredze un aktuālā situācija, pieejamo resursu daudzveidība, indivīda spējas un uzdevuma grūtības pakāpe.

RISINĀJUMU ATLASEI UN ATBILDES REAKCIJAI NEPIECIEŠAMIE NOSACĪJUMI

- jāzina kā izturēties
- jābūt spējīgam uz attiecīgu rīcību
- no visiem iespējamajiem risinājumiem jāatlasa vispiemērotākais
- jāizvēlas atbildes reakcijai visatbilstošākais brīdis
- rīcības brīdī nedrīkst pieļaut emocionālu reakciju iejaukšanos
- jānovērš šķēršļu rašanās risinājuma realizācijas procesā

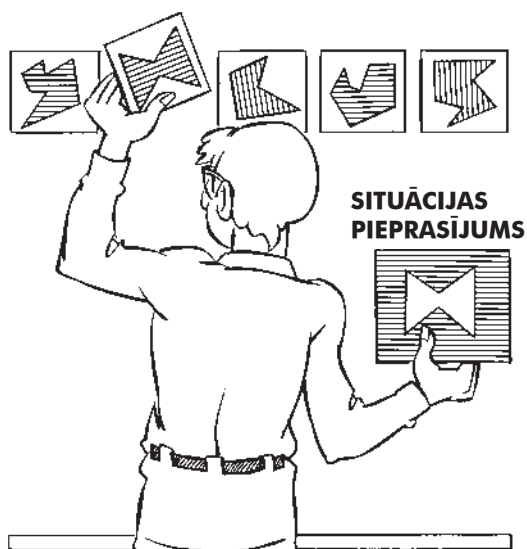
Abu veidu reakcijas jeb stratēģijas ir savstarpēji saistītas. Ja aizsargreakcijas jeb intensīvas emocionālās reakcijas uz stresa situāciju cieš neveiksmi, prasību apmierināšanas nolūkā tiek mainīta situācijas uztvere un izjaukta atbildes reakcija; parādās stresam raksturīgie simptomi un samazinās indivīda spējas stāties pretī realitātei. Savukārt, neveiksmīgi izvēloties un/vai realizējot kādas situācijas risinājumu (t. i., ja

risinājums neatbilst prasībām), indivīdam tiek sniegta informācija par viņa neefektīvās darbības rezultātiem, un viņa izveidotais situācijas vērtējums var tikt mainīts uz negatīvo pusi, saglabājoties organisma aktivīcijai un paaugstinoties negatīvo emocionālo reakciju un rezultātā arī stresa līmenim.

Izdala četras uzvedības pamatformas, ko parasti apgūst indivīds, lai kontrolētu stresa situāciju un tiktu ar to galā.

1. *Adaptīvā uzvedība*, kas orientēta uz iespējamo realitātes draudu likvidēšanu. Tā tiecas pārvarēt problēmu, izvēloties īsāko ceļu efektīvai stresora apiešanai, tādā veidā samazinot fizioloģisko aktivāciju un radot indivīdā stabilitāti.
2. *Cīņa un bēgšana* – uzvedības formas, kas izpaužas mēģinājumā risināt pastāvošo problēmu, bet, indivīdam atklājot, ka viņa fiziskās spējas tikušas pārvērtētas, fizioloģiskās aktivācijas līmenis paaugstinās, līdz parādās stresa simptomi.
3. *Aizstājējuzvedība*, kas izpaužas kā fizioloģiskās aktivācijas ierobežošana, taču nav orientēta uz tiešu konfrontāciju un problēmas risināšanu (piem., pastiprināta ēšana, ilgstoša gulēšana, palielināta alkoholisko dzērienu lietošana, smēķēšana, intensīva sportošana, aizraušanās ar ekstrēmamiem sporta veidiem utt.).

RISINĀJUMI



4. *Rīcības aizkavēšanas uzvedības forma* rodas, ja indivīds, uztverdams situāciju kā draudīgu, izmanto atbildes aizkavēšanas taktiku. Šāda veida uzvedība nesamazina fizioloģisko aktivāciju, nedz arī stājas pretī stresoram (cilvēks ieņem pozu – ja nezini, ko darīt, tad nedari neko).

Parasti adaptīvā uzvedība ir vispiemērotākā indivīda stabilitātes noturēšanai, jo saskaņā ar šo uzvedības formu indivīds risina reālas problēmas, nevis pielāgo savu uzvedību.

SIMPTOMU PARĀDĪŠANĀS

Stress rodas, ja indivīds neveiksmīgi cenšas atrast saskaņu ar realitāti, adaptēties apkārtējā vidē, kā arī kaut minimāli kontrolēt sevi, pasauli un tuvāko nākotni. Stresa situācija izraisa dažādas psihosomatiskās reakcijas un stāvokļus. Bieži sastopams pārmērīgs sasprindzinājums, kurā sajaucas fiziskais un garīgais nogu-

rums, kas var novest indivīdu pie spēku izsīkuma.

Tomēr galvenais aspekts, kas saucams par stresa kodolu, ir trauksme, bez kuras nav iedomājams stress. Atšķirībā no bailēm – specifiska, konkrēta, noteikta un objektīva satraukuma – trauksme ir jūtu izpausme, ko raksturo nekonkrēts un izvērsts

satraukums bez ārēja objekta. Trauksmes situācijā indivīds jūtas neaizsargāts.

Trauksme var izraisīt milzīgas pārmaiņas cilvēka psiholoģijā, kas parasti izpaužas sekojoši:

- situācijā, ko indivīds nespēj kontrolēt un kas to nomāc;
- nedrošības un briesmu sajūtā;
- bailēs no draudiem, kas varētu īstenoties nākotnē;
- ciešanās un bezspēcībā gaidāmu, bet nenoteiktu briesmu priekšā.

PSIHOSOMATISKIE TRAUCĒJUMI IR PSIHOLOĢISKAS IZCELSMES FIZIOLOĢISKI TRAUCĒJUMI UN VAR BŪT SOMATISKU IZMAIŅU CĒLONIS.

Nevar aizmirst, ka noteikta trauksmes un sasprindzinājuma pakāpe (ja tās intensitāte nav pārāk liela) ir adaptīva, jo palīdz tikt galā ar dzīves prasībām un vajadzībām. Ja šis adaptācijas process ir veiksmīgs, tā izraisīto spriedzi cilvēks uztver kā motivējošu un apmierinošu. Savukārt, ja trauksme ir ļoti intensīva un/vai ilgstoša, tā laika gaitā var kļūt par psihosomatisko patoloģiju cēloni – parādās būtiskas fiziskas izpausmes (piemēram, paaugstinās kuņģa sulas sekrēcija, kas var izraisīt gremošanas traucējumus un kuņģa čūlu).

Stress var ietekmēt dažādus mūsu ķermeņa orgānus un funkcijas. Saskaņā ar F. H. Labradora atzinumiem, cilvēki var dažādi reaģēt uz aktivāciju; reakcijas atkarīgas gan no viņu individuālajām īpašībām, gan no situācijas. Turklāt viena un tā pati persona katrā stresa situācijā var aktivizēt dažādus orgānus atšķirīgām reakcijām. Jūtība pret stresu ir gan ģenētiski nosacīta, gan tiek pakāpeniski attīstīta (piemēram, ja indivīds ilgstoši sastopas ar

emocionālu vardarbību, jutība paaugstinās). Impulsīvas personības pret stresu ir mazāk noturīgas, bet cilvēki, kas paši izmanto emocionālās vardarbības metodes, uz stresu var nereaģēt vispār (viņi ir imūni pret dažādām emocionālās vardarbības metodēm).

Stresa izraisīto psihofizioloģisko traucējumu attīstība lielā mērā atkarīga no aktivizētajām fizioloģiskajām reakcijām un iesaistītajiem orgāniem. Ja stresa reakcijas izraisa biežu, ilgstošu vai intensīvu noteiktu orgānu fizioloģisko aktivāciju, var iestāties pārmērīgs nogurums tieši tajos orgānos, ko stresa reakcija ietekmējusi visvairāk. Šos ietekmētos orgānus sauc par trauksmes orgāniem.

Ja stresa reakcija vienmēr ietekmē vienu un to pašu orgānu vai orgānu grupu, tad tajos pirmajos attīstīsies ar stresu saistīti traucējumi. Tādējādi, jo līdzīgākas ir stresa situācijā aktivētās reakcijas, jo ātrāk cieš tajās iesaistītie orgāni to biežās noslodzes un īsā atgūšanās perioda dēļ. Turpretī, ja stresa reakcija ietekmē katru reizi citu orgānu vai orgānu grupu, tiem tiek dots ilgāks laiks, lai atgūtu spēku.

Pirmie stresa simptomi (atkarībā no indivīda uzņēmības) ir sirdsklauves, nomāktība, elpas trūkums, gurdenums, bezmiegs, nervozitāte, viegla aizkaitināmība, galvas sāpes, gremošanas traucējumi, vēdergrauzes, kā arī psiholoģiskie simptomi, piemēram, trauksme. Savukārt hronisks stress izpaužas kā vispārēja trauksme, nespēja koncentrēties, bailes vai panikas lēkmes, kuras ir grūti kontrolēt, un pastāvīgas spriedzes un pārlietu lielas modrības stāvoklis. Atsevišķos gadījumos novērojami arī tādi psihosomatiskie simptomi kā bulīmija vai apetītes zudums, liels alkohola patēriņš vai pastiprināta smēķēšana.

SOCIĀLAIS ATBALSTS

Līdz šim, runājot par stresa ģenerēšanu, mēs atsaucāmies uz fizisko un psihisko aspektu lomu, taču stress ir arī sociāla rakstura fenomens. Bieži personiskās attiecības darba vidē var kļūt par stresu izraisošu faktoru. Identificējamās ir arī sociāla rakstura sekas, ko rada stress. Tomēr sociālās attiecības (gan darba vidē, gan ārpus tās) var darboties arī kā būtisks stresu neitralizējošs faktors. Šis faktors tiek dēvēts par sociālo atbalstu.

SOCIĀLAIS ATBALSTS SEVĪ IETVER INDIVĪDA NODROŠINĀŠANU AR UZMANĪBU, SAPRATNI, ATZINĪBU UN PALĪDZĪBU NO CITU INDIVĪDU PUSES.

Pastāv vairākas teorijas par to, kā izpaužas sociālā atbalsta neitralizējošais efekts.

Sociālā atbalsta tipi

- emocionālais atbalsts (cieņas, uzmanības, uzticības, intereses u. tml. izrādīšana);
 - vērtējošais atbalsts (atzinības izteikšana, sociālā salīdzināšana utt.);
 - informatīvais atbalsts (informācijas, padomu, ieteikumu sniegšana, virziena norāde u. tml.);
 - instrumentālais atbalsts (ekonomiska palīdzība, darba, laika u. c. nodrošināšana).
- J. Frenčs (*French*) ierosina vismaz četrus sociālā atbalsta darbības līmeņus.
- iespējams, tas reducē objektīvos stresu izraisošos faktorus, kas saistīti ar apkārtējo vidi. Sīrsnīga darba sociālā vide, empātija un sapratne dažādo indivīdu starpā (sevišķi labu starphierarhisko attiecību gadījumā), var izraisīt sensibilizāciju, kas sekmē darba prasību atbilstību individuālajām spējām.
 - iespējams, sociālais atbalsts ietekmē gan stresorus pašus par sevi, gan veidu, kā mēs tos uztveram. Draudzība un sociālā saskarsme, pastāvot savstarpējai personāla komunikācijai, kontrastiem un atšķirīgām dažādu indivīdu reakcijām vienā un tajā pašā situācijā, var veicināt labāku sasaisti ar objektīvo situāciju un palielināt indivīda pašvērtējuma precizitāti. Šādā gadījumā personas realitātes uztvere būtu patiesāka un objektīvāka un samazinātu iespējamās izkropļojumus, pie kuriem var novest katra indivīda specifiskais uztveres veids.
 - iespējams, sociālais atbalsts neitralizē pārdzīvotā stresa sekas. Personīgā saskarsme kā uzmanības un sapratnes izpausme var kļūt par faktoru, kas veicina emociju izlādēšanos un kavē negatīvo domu spirālveidīgu atkārtēšanos, kura savukārt var aizsākt spriedzes uzkrāšanās procesu. Šajā ziņā sociālajam atbalstam var būt terapeitisks efekts. "Profesionālā stresa" iedarbības uz veselību samazināšanā īpaši efektīvs ir ģimenes vai priekšniecības sociālais atbalsts.
 - iespējams, palielinās cilvēka adaptācijas resursi. Sociālais atbalsts var likt indivīdam sajust pamatu zem kājām un drošību – elementus, kas paaugstina tā reakcijas spējas un rada pārliecību, ka viņš pārvalda situāciju.
- Visdrīzāk sociālais atbalsts darbojas visos šajos līmeņos kopā. Nedrīkst aizmirst,

ka šo līmeņu jeb fāžu izmantojums stressa skaidrošanā ir tikai metodisks līdzeklis problēmas izpratnei un ka patiesībā šādi

līmeņi nepastāv. Būtiski ir atcerēties, ka sociālais atbalsts ir stresu samazinošs faktors.

APMIERINĀTĪBA DARBĀ

Apmierinātība darbā raksturo to, cik lielā mērā – paša nodarbinātā uztverē – darba īpatnības ir pielāgotas viņa vēlmēm, centieniem, izredzēm un vajadzībām. Ja darbs izraisa negatīvas emocijas vai nenodrošina pietiekami augstu labsajūtas līmeni, mēs sakām, ka pastāv zema apmierinātība jeb neapmierinātība ar darbu.

AR APMIERINĀTĪBU DARBĀ TIEK SAPRASTS LABSAJŪTAS LĪMENIS, KO NODARBINĀTAJAM IZRAISA VIŅA DARBS.

Parasti šo līmeni mēra, izmantojot dažādas metodes un iegūstot vērtējumu, ko sauc par “darba apmierinātības indeksu”. Tas piedāvā tādu vērtēšanas sistēmu, kas mūs informē par indivīda pozīciju uz skalas, kuras viens galējais punkts norāda maksimālu apmierinājumu ar darbu, bet otrs – pilnīgu neapmierinātību ar to.

Apmierinātību ar darbu sāka pētīt 20. gadsimta pirmajā pusē. Plašāku ieskatu apmierinātības ar darbu vēsturiskajos pirmsākumos sniedza Dž. Holovejs (*Jason Holovej*). Pētījumi šajā jomā aizsākās 1944. gadā. Toreiz to iemesls bija padarīt labākus monotonos manufaktūras darba apstākļus, kā arī uzlabot darba produktivitāti. Vienlaicīgi ar šiem pētījumiem radās arī motivācijas teorijas, jo apmierinātība ar darbu ir cieši saistīta ar nodarbināto motivāciju.

Kā pirmā radās situacionālā pieeja (rīcība, kas ir atkarīga no konkrētiem faktoriem), kuru izveidoja amata apraksta

modeļa autori Terners un Laurens. Situacionālā pieeja galvenais faktors, kas nosaka apmierinātību ar darbu, ir darba vide un apstākļi. Šīs pieejas galvenie pārstāvji ir motivācijas un vajadzību teoriju autori A. Maslovs (*A. H. Maslow*) un Hercbergs. Sociālās ietekmes teorija: informācija par citu personu apmierinātību ar darbu lielā mērā ietekmē indivīda apmierinātību ar darbu – informācijai no citiem kolēģiem ir lielāka ietekme uz apmierinātību ar darbu nekā objektīviem faktoriem. Adamsa “taisnīguma” teoriju var uzskatīt par balansa teorijas (tā aplūko atšķirību sekas un indivīda vēlmi sabalansēt tās) atzaru. Tās ietvaros apmierinātība ar darbu ir salīdzinājumu rezultāts:

- 1) indivīds salīdzina savu ieguldījumu ar ieguvumu;
- 2) indivīds salīdzina citu personu ieguldījumu ar ieguvumu;
- 3) indivīds salīdzina divu iepriekšējo salīdzinājumu rezultātus.

Pie ieguldījumiem var pieskaitīt laiku, piepūli un darbu. Savukārt par ieguvumiem var uzskatīt algu, stabilitātes izjūtu un nemonetāros labumus – atlīdzību, kuru darbinieks izjūt kā fizisku vai psiholoģisku komfortu. Ja šie mainīgie lielumi sakrīt, tad indivīds ir apmierināts ar darbu.

Visnozīmīgākās darba iezīmes, kas izraisa apmierinātību vai neapmierinātību un par kurām tiek izjautāts indivīds, ir darba saturs, darba organizācija, alga, izaugsmes iespējas, cilvēku attiecības, indivīda saņemta atzinība un darba vadīšanas stils.

Teorētiskie modeļi, kuros iedvesmu smeļas lielākā daļa darba apmierinātības mērīšanas metožu autoru, sakņojas virknē vajadzību, cerību utt., kas kopīgas visiem indivīdiem un kam būtu jātiek apmierinātām darbā (jēdziena plašākajā izpratnē).

Izšķir divas lielas vajadzību grupas darba vidē:

- vajadzība pēc apmierinātības, psiholoģiskas izaugsmes, panākumiem, motivējošas u. c. vajadzības, ko apmierina virkne iekšējo darba faktoru (darba saturs, sasniegumi, nopelnu atzīšana, atbildība u. c.);
- vajadzība pēc neapmierinātības, higiēniskās vajadzības un vajadzība pēc tā, kas, individuāprāt, viņam pienākas; tās apmierina virkne ārējo darba faktoru (alga, uzraudzības pakāpe, darba apstākļi, attiecības kolektīvā, darba vietas stabilitāte u. c.).

Šī teorija nozīmē divu paralēlu un atšķirīgu indeksu eksistenci. Viens no tiem rāda, cik lielā mērā indivīds ir apmierināts, un tiek noteikts pēc iekšējiem darba faktoriem, savukārt otrs rāda, cik lielā mērā indivīds ir neapmierināts, un to nosaka pēc ārējiem darba faktoriem.

Citi teorētiskie modeļi, piemēram, vajadzību apmierināšanas teorijas, ietekmē subjektīvos un individuālos elementus vajadzību definēšanā. Tā, piemēram, cilvēks jūtas apmierināts, panākot to, ko vēlas, un, jo svarīgāka cilvēkam ir viņa vēlme, jo lielāku gandarījumu sniegs tās piepildīšana. Saskaņā ar metodēm, kas balstās uz šīm teorijām, ir nepieciešams noteikt, cik liela katram nodarbinātajam individuāli ir konkrētās vajadzības vērtība un cik lielā mērā viņa darbs apmierina šo vajadzību.

Apmierinātības pakāpe darbā ir ļoti svarīgs lielums, tā līdzās indivīda attieksmei pret darbu vai konkrētiem darba aspektiem nosaka arī uzvedību un citas attieksmes.

Dažas punktuācijas skalas, kas norāda neapmierinātību, ir saistītas ar fizisko un psihisko stresa simptomu parādīšanos, ar darba kavēšanu, ar nodarbinātā pieprasītajām pārmaiņām darbā, kā arī ar negatīvu attieksmi pret darba drošību. Terminu "stress" un "neapmierinātība" reizēm tiek lietoti viens otra vietā. Šī neskaidrība radusies no tā, ka abi termini apraksta vienu (psihosociālo) vidi un ka šajā vidē grūti sniegt precīzas definīcijas un atšķirības. Tomēr mums šķiet svarīgi aplūkot dažas idejas, kas varētu palīdzēt saprast un atšķirt abus jēdzienus.

Apmierinātība/neapmierinātība darbā rodas atkarībā no tā, kā un cik lielā mērā noteiktas darba īpatnības ir pielāgotas indivīda vēlmēm, centieniem, vajadzībām, cerībām un vērtībām.

Savukārt stress rodas veselas procesu virknes rezultātā, veidojoties neatbilstībai starp iekšējām vai ārējām prasībām (vajadzībām, izredzēm utt.) un indivīda spējām šīs prasības apmierināt. Stress galvenokārt saistīts ar indivīda nespēju kontrolēt iekšējās un ārējās prasības un ar neveiksmi centienos pielāgoties šīm prasībām. Stresam



ir psihosomatiskas izpausmes dažāda smaguma fizisku, psiholoģisku un sociālu simptomu veidā. Neapmierinātībai nav ne psihosomatiska rakstura, ne fizisku simptomu, un psiholoģiskie simptomi, ar kuriem tā tiek asociēta (motivācijas trūkuma izjūta, negatīva attieksme pret darbu u. c.), parasti nav tik smagi.

Lai noteiktu apmierinātības pakāpi darbā, analizējamais objekts parasti ir darba īpatnības, ko mēra pēc subjektīvām metodēm, kurās indivīdam jāsniedz apzināts situācijas vērtējums. Stresa mērīšanā blakus darba īpatnībām pētījumu objekts ir arī pats indivīds. Stresu var mērīt arī pēc objektīviem rādītājiem. Stress ir problēmu kopums, kas var rasties neapzinātos procesos.

No zinātniskās literatūras un pētījumiem par apmierinātību ar darbu var secināt:

- dzimumam nav izšķirošas lomas apmierinātības ar darbu noteikšanā;
- iedzimtība daļēji nosaka apmierinātības ar darbu līmeni turpmākajā dzīvē;
- personības reakcijas tips ietekmē apmierinātību ar darbu;
- darba samaksa ir svarīgs faktors, tomēr tā viena pati nenosaka apmierinātību ar darbu;
- apmierinātība ar darbu ir atkarīga gan no iekšējās, gan no ārējās motivācijas;
- labas attiecības ar vadību pozitīvi ietekmē apmierinātību ar darbu;
- augstāks statuss darbā, kā arī sociālais statuss, nosaka augstāku apmierinātību ar darbu;
- statusa lomas nosacījumu nezināšana pazemina apmierinātību ar darbu;
- nodarbinātajiem ir nepieciešama līdzdalības izjūta organizācijas procesos, tas veicina viņu apmierinātību ar darbu;
- apmierinātību ar darbu ietekmē arī profesijas izvēle, kurā indivīds var lietot savas zināšanas un prasmes;
- atzinības izteikšana nodarbinātajiem par padarīto darbu stimulē apmierinātību ar darbu;
- apmierinātība ar darbu ir atkarīga no tā, vai nodarbinātais uztver savu darbu kā ienākumu avotu vai arī kā profesionālu prestižu.

Kā piemēru, kādas skalas iespējams izmantot, var minēt jautājumu un iespējamās atbildes, kas tika piedāvātas pētījumā "Darba apstākļi un riski Latvijā". Jautājuma formulējums ir vienkāršs: "Sakiet, lūdzu, kopumā, cik apmierināts (-a) Jūs esat ar savu pašreizējo darbu?" Respondentam ir jāizvēlas kāda no atbildēm, kas visvairāk atbilst viņa viedoklim:

- ļoti apmierināts (-a);
- diezgan apmierināts (-a);
- ne pārāk apmierināts (-a);
- nemaz neesmu apmierināts (-a);
- grūti pateikt/nav atbildes.

IZDEGŠANAS SINDROMS (BURN OUT)

Termins *burn out* (latviski "pārdegt", "izdegt") apzīmē stāvokli, kas ir ļoti līdzīgs stresam. Varētu teikt, ka tas ir stresa paveids, ko piedzīvo nodarbinātie, kas strādā saskarsmē ar citiem cilvēkiem (pasniedzēji, veselības un sociālās aprūpes personāls,

sociālie darbinieki, ugunsdzēsēji u. tml.). Līdzīgs stāvoklis rodas, nodarbinātajam redzot, ka viņa cerības attiecībā uz darbu ir pieviltas, un jūtot, ka viņš nespēj ne kontrolēt vai mainīt darba situāciju, ne realizēt praksē savas idejas par darba izpildi.

Terminu "izdegšanas sindroms" 1973. gadā ieviesa psihologs Freidenbergs, un tas nozīmē savu vajadzību pamešanu novārtā, sevi piesaistot un veltot kādai idejai, strādājot pārāk smagi un intensīvi, ar ļoti lielu atdevi, jūtot iekšēju, kā arī administrācijas spiedienu. Izdegšanas sindroms ir cilvēka fizisko un intelektuālo resursu pilnīgs izsīkums, kura iemesls var būt pārmērīga piepūle, vēlme sasniegt neiespējamus ar darbu saistītus mērķus.

Zinātnieks Konoski (Konoski) ir izdalījis šādas izdegšanas sindroma stadijas:

- "medus mēnesis" – cilvēks enerģiski darbojas, bet nav apmierināts ar to, ko dara;
- "degvielas trūkums" – parādās nogurums, apātija, miega traucējumi, samazinās darba produktivitāte, vērojama distancēšanās no profesionālajiem pienākumiem;
- hroniski simptomi – parādās naidīgums un nomāktība;
- krīze – hroniskas slimības, palielinās neapmierinātība ar dzīvi;
- "sienas caursīšana" – bīstamas slimības, apdraudēta karjera.

Izdegšana ir atbilstošu daudzums uz hroniski augstām darba prasībām, kas ir saistītas ar cilvēkam svarīgiem pienākumiem un atbildību, un rezultātā darbinieki var sākt justies emocionāli izsīkuši. Izdegšana tiek skaidrota kā fiziska, emocionāla un kognitīva izsīkšana, kas rodas ilgstošas emocionālas pārslodzes situācijās, un izsīkuma cēlonis ir pārpūles sekas, kas novērojamas ne tikai sociālās palīdzības profesionāļiem. Izsīkuma stāvokļa sākums var būt pakāpenisks vai arī pēkšņs. Tomēr biežāk izdegšanas sindroms parādās nevis pēkšņi, bet ilgstošā procesā; tas ir progresējošs hroniska rakstura stress, kas radies darba kontekstā.

Visplašāk izmantotā ir K. Maslačas (Maslach) izdegšanas sindroma aptauja

(*Maslach Burn out Inventory*), kura norāda uz sindromiem, kas attīstās ilgāku stresa situāciju laikā. Izdegšanas sindroms, pēc K. Maslačas domām, ir daudzdimensiāls, un tam izšķir trīs stadijas:

- 1) *emocionāls izsīkums* – tiek aplūkots kā galvenā profesionālās izdegšanas sastāvdaļa, kuru raksturo emocionāla pārslodze, tukšuma izjūta, personīgo emocionālo resursu izsīkums. Cilvēks nespēj justies tāpat kā agrāk, un to raksturo nogurums, novājināšanās un enerģijas zudums, parādās pirmie depresijas simptomi, īpaši smagos gadījumos vērojams emocionālais sabrukums;
- 2) *depersonalizācija* – ietver sevī bezjūtīgu, vēsu, cinisku attieksmi pret citiem cilvēkiem (klientiem, kolēģiem, vadību), kā arī nespēju pieļaut kompromisus savā darbā; kontaktēšanās kļūst bezpersoniska un formāla;
- 3) *reducēti personīgie panākumi* – parādās kā darba kompetences izjūtas pazemināšanās, neapmierinātība ar sevi, niecības izjūta, savu iespēju ierobežotības apziņa, negatīva sevis uztvere no profesionālā viedokļa.



Izdegšanas sindroma būtiska pazīme ir iztukšotības izjūta, kas ir gan fiziska, gan emocionāla.

No zinātniskās literatūras un pētījumiem par izdegšanas sindromu var secināt:

- izdegšanas sindroms ir daudzdimenssiāls, to raksturo emocionālais izsīkums, depersonalizācija un reducēti personīgie panākumi;
- izdegšanas sindroms biežāk novērojams tiem nodarbinātajiem, kuriem ir pastāvīga saskarsme ar cilvēkiem un emocionāli spriegām situācijām: ārsti, medmāsas, sociālie darbinieki, farmaceiti, skolotāji, psihologi u. c., – īpaši, ja darbs ir saistīts ar cilvēkiem, kuri cieš un kuriem nav iespējams palīdzēt (piemēram, paliatīvās aprūpes nodaļās);
- izdegšanas sindromam ir divi primārie cēloņi – viens ir balstīts uz nodarbinātā individuālajām īpašībām, otrs – uz darba specifiku;
- izdegšanas sindroma būtiskākā pazīme ir iztukšotības izjūta, kas ir gan fiziska, gan emocionāla;
- izdegšana ir neatbilstība starp personību un darba rezultātu;
- pētījumos par dzimumu noskaidrots, ka vīriešiem ir stipri augstāki rādītāji depersonalizācijas skalā, savukārt sievietes vairāk pakļautas emocionālajam izsīkumam.

Var izdalīt noteiktas nodarbināto riska grupas, kuras īpaši pakļautas riskam “izdegt”. Tās ir:

- nodarbinātie, kuri maina darbu – sāk darbu jaunā darba vietā;
- nodarbinātie, kuru darbs ir saistīts ar darbu maiņās;
- nodarbinātie, kuru darbs saistīts ar augstu atbildības pakāpi, bet zemu tā morālo un materiālo novērtējumu un autoritāti.

Pēdējā laikā parādās raksti arī par tādu profesiju cilvēku izdegšanu kā, piemēram, jūrnieki, kuri pavadā ilgu laiku prom no mājām, ir sociāli izolēti, cieš no sociālo kontaktu ierobežotības un vientulības, kuru darba laiks “lauž” viņu diennakts ritmus un kuru darbs saistīts ar reāliem draudiem dzīvībai. Faktorus, kas veicina izdegšanas sindroma veidošanos, var iedalīt divās grupās: faktori, kas saistīti ar cilvēka personību, un faktori, kas saistīti ar darba apstākļiem. No personības faktoriem, kas veicina profesionālā izdegšanas sindroma veidošanos, kā svarīgākie jāmin sekojošie:

- zema pašcieņa un pašvērtējums;
- “darbaholisms”;
- autoritārisms un neelastība;
- iekšēja sacensības nepieciešamība;
- izteikta agresivitāte, nepacietība;
- uzmanības trūkums pret paša/-as vajadzībām un vēlmēm;
- nespēja veidot robežas;
- tieksme kontrolēt;
- fiziska un/vai psihiska izolācija.

Šie faktori savā starpā ir cieši saistīti. Cilvēks ar zemu pašcieņu un pašnovērtējumu var mēģināt atvieglot savu emocionālo stāvokli ar panākumiem darbā un līdz ar to neadekvāti maz uzmanības pievērst paša vajadzībām un vēlmēm. Diezgan loģiskas sekas tādām dzīves stilam mēdz būt sociāla pašizolēšanās kā noguruma, tā arī nepietiekami pozitīva paštēla dēļ, kas, atraudama cilvēkam sociālo atbalstu, ko dod draugu un tuvinieku klātbūtne, savukārt šo burvju apli noslēdz. Otra grupa ir darba vides faktori, kas veicina izdegšanas sindroma veidošanos. Kā svarīgākie no darba vides faktoriem jāmin:

- problēmas saskarsmē ar kolēģiem;
- kolēģu atbalsta trūkums ikdienas darbā;
- problēmas saskarsmē ar tiešo vadītāju un darba devēju;

- neskaidrs pienākumu sadalījums;
- situācija, kad darbiniekiem un administrācijai ir savstarpēji konfliktējoši mērķi;
- darba vietas atbalsta trūkums ikdienas darbā;
- darbs mainās;
- darbs ar cilvēkiem, kuri kāda iemesla pēc cieš (piemēram, cieš no sāpēm);
- konflikti ar klientiem (t. sk. pacientiem vai viņu ģimeni);
- zems darbinieku sociālais stāvoklis klientu (piemēram, pacientu) acīs;
- laika trūkums;
- hroniski slims patients;
- neadekvāti zems padarītā darba materiālais un emocionālais novērtējums;
- izolēts darbs vai darbs vienatnē.

EMOCIONĀLĀ PAKĻAUŠANA DARBA VIETĀ (MOBBING)

Neliela rīvēšanās un strīdi darbabiedru un/vai padoto un augstākstāvošo starpā ir samērā parasta parādība uzņēmumā. Taču, ja šāda veida personisko attiecību problēmas rodas starp vienām un tām pašām personām, turklāt bieži un ilgstoši, var izveidoties situācija (sākot jau ar progresīvu simptomu kopumu, ko vieno raīžu klātbūtni), kas nodara ļaunumu veselībai.

Mobbing (latviski “uzbrukšana” vai “emocionāla vardarbība”) ir situācija, kurā pret kādu konkrētu personu tiek ilgstoši veikta virkne ļaunprātīgu rīcību. Ar ilgstošu rīcību jāsaprot tāda, kuras biežums ir vismaz reize nedēļā sešu mēnešu garumā.

Uzņēmumos, iestādēs un organizācijās emocionālās vardarbības paņēmieni ir daudz stereotipiskāki nekā privātajā dzīvē. Tie ir mazāk postoši, jo “upuri” šādai vardarbībai bieži ir pakļauti īsāku laiku – lai “izdzīvotu”, viņi bieži vien aiziet no darba (saslimst vai iesniedz atlūgumu).

Situācijas, kurās vērojama nekorekta izturēšanās pret kādu personu, ir ļoti dažādas. Ar emocionālu vardarbību darba vietā mēs saprotam jebkuru pazemojošu rīcību – ar vārdiem, žestiem vai arī rakstiskā formā, kas aizskar cilvēka personību, cieņu, fizisko vai psihisko integritāti. Ar to mēs saprotam

arī tādu rīcību, kas apdraud minētā cilvēka nodarbinātību vai arī degradē psiholoģisko klimatu darba vietā. Lai gan pasaulē, it īpaši presē, pastāv tendence galveno uzmanību pievērst seksuālajai izmantošanai darba vietās, tomēr tā ir tikai viens vardarbības aspekts. Reālajā dzīvē vardarbība var tikt vērstā pret personas reputāciju un cieņu (izjokošana, apmelošana, seksuāla uzmācšanās utt.), pret tās iespējām vai vajadzību komunicēties (viedokļa ignorēšana, atsacīšanās uzklaut u. tml.), pret personas profesionālajām spējām, fiziskajām vai rakstura īpašībām, privāto dzīvi u. c.

Psiholoģiskā vardarbība darba vidē sastāv no diviem galvenajiem elementiem:

- varas ļaunprātīga izmantošana (*bossings*), ko nodarbinātie nereti ātri atklāj un nepieņem;
- emocionālā manipulēšana, kas ir daudz nemanāmāka un jau pašā sākumā daudz postošāka.

Emocionālā pazemošana visbiežāk sākas nevainīgi un izplatās nemanāmi. Sākotnēji tajā iesaistītie cilvēki nelabprāt pieņem izaicinājumu, viņi notušē strīdus un terorizēšanu. Ar laiku uzbrukumi kļūst arvien biežāki un “upuris” tiek regulāri aplenkts; viņu piespiež justies mazvērtīgam, un viņš



ilgstoši tiek pakļauts naidīgai un pazemojošai rīcībai. Šādu agresiju rezultātā cilvēks zaudē daļu no savas būtības, viņš katru vakaru pārnāk mājās noguris, pazemots un sagrauts. Ja sākas šāda vienpusēja postoša iedarbība, bez nopietnas iejaukšanās no ārpuses situācija kļūst arvien sliktāka, jo lielākā daļa kolēģu šādā situācijā neiesaistās (to nosaka bailes no nokļūšanas “upura” lomā, glēvulība, kā arī izpratnes trūkums par notiekošo). Horizontālās vardarbības gadījumos, kad kolēģis ietekmē kolēģi, uzņēmuma vadība parasti neiejaucas. Nereti problēmas pastāvēšana netiek atzīta līdz brīdim, kamēr “upuris” uz notiekošo sāk reaģēt atklāti – ar asarām vai arī bieži sāk kavēt darbu. Augstākās amatpersonas reti kad ierosina kādu konkrētu šīs problēmas risinājumu. Lielākos uzņēmumos visbiežākais risinājums ir “upura” pārcelšana citā darbā tā paša uzņēmuma robežās, bet mazākajos uzņēmumos visbiežāk darbinieki aiziet prom no darba.

Par “upuriem” visbiežāk kļūst cilvēki, kuri nepakļaujas citu cilvēku lēmumiem. Bosinga gadījumā – upuri nepakļaujas vai nu sava tiešā vadītāja, vai uzņēmuma va-

dītāja autoritatīvajai rīcībai. Bieži “upuri” ir darbaholiķi, viņi ir rūpīgi perfekcionisti, kuri strādā vēl vakarā un brīvdienās un nāk uz darbu pat tad, ja ir slimi. Konflikta gaitā nodarbinātajam sāk pārvest, ka ar viņu nav iespējams kopā strādāt, ka “viņam ir niešams raksturs”, turklāt visa atbildība par konfliktu tiek uzvelta konkrētajam nodarbinātajam. Tiek aizmirsts tas, kāds šis cilvēks ir bijis pirms konflikta. Pazemotais cilvēks nespēj darboties atbilstoši savām spējām, kļūst neuzmanīgs, neefektīvi strādā, līdz ar to pakļauj sevi papildu kritikai, jo krītas viņa darba kvalitāte. Tādējādi viņu var atlaist no darba nekompetences un profesionālisma trūkuma dēļ.

Grupas visbiežāk nomāc individualitāti un ir neiecietīgas pret atšķirībām (piemēram, sieviete vīriešu kolektīvā, vīrietis sievietes kolektīvā, homoseksualitāte, cita tautība, reliģiskās atšķirības u. c.). Piemēram, sievietei nav viegli iegūt cieņu tradicionālā vīriešu profesijā, viņai nākas piedzīvot noraidošu attieksmi, divdomīgus jokus, piedauzīgus žestus. Dažos gadījumos pazemošanu izraisa skaudība pret kādu, kam piemīt tādas īpašības, kuru citiem trūkst (skaistums, jaunība, bagātība, šarms, augstas ētiskās normas). Tas var attiekties arī uz augsti kvalificētu darbinieku, kura vadītājs nav sasniedzis tādu pašu izglītības līmeni.

Emocionāla vardarbība kolēģu vidū var rasties arī no personīgās sāncensības, kad viens no nodarbinātajiem mēģina aizstāvēt savas tiesības uz otra nodarbinātā rēķina. Ar konfliktu, kas radies kolēģu starpā, šādos apstākļos ir grūti tikt galā. Emocionālajai vardarbībai darba vietā ir vairākas stadijas, bet tām visām ir kopīga iezīme – atteikšanās sazināties ar “upuri”, kurš nevar sevi aizstāvēt, jo neizprot, kam ir taisnība un kam nav. Tāpēc viņš nespēj stāties pretī agresijai. Uzbrucējs atsakās paskaidrot savu rīcību; atsacīdamies šo konfliktu no-

saukt vārdā un tādējādi apspriest, uzbrucējs kavē problēmas atrisināšanu. Emocionālās vardarbības nolūks ir neļaut otrai personai domāt, saprast un reaģēt. Izvairīšanās no diskusijas ir efektīvs līdzeklis, kā saasināt konfliktu, vienlaicīgi panākot ietekmi. Tas ir veids, kā bez vārdiem pateikt, ka šo cilvēku otra persona neinteresē.

Emocionālā vardarbība darba vietā parasti tiek īstenota, izmantojot gan tenkas, gan netiešus mājienus, gan arī privilēģijas, kas netiek piešķirtas visiem nodarbinātajiem vienādi, turklāt šāda izturēšanās ir mainīga: priekšroka tiek dota te vienam, te otram. Bieža emocionālās vardarbības sastāvdaļa ir neslavas celšana. Lai sabojātu otra cilvēka reputāciju, vienīgais, kas kādai personai ir jādara, jāsēj šaubas apkārtējos: "Vai tev nešķiet, ka...". Papildus tam iespējama arī t. s. izolēšana no kolēģiem: cilvēkam ir grūtāk pretoties, ja viņš ir viens pats, turklāt bieži viņam tiek arī iestāstīts, ka visi citi nostājušies pret viņu. Izstumšana no kolektīva izpaužas tā, ka cilvēks pusdieno vienatnē, ka viņu neielūdz uz kopīgiem pasākumiem. Viņam tiek liegti jebkura veida kontakti: acu kontakts, sasveicināšanās vestibilā, viņa ierosinājumi neatrod dzirdīgas ausis. Ja agresors ir augstākstāvoša persona, izvēlētajam upurim pakāpeniski tiek liegta informācija. Viņu izolē, neaicina uz apspriedēm, tāpēc to, kas notiek uzņēmumā, viņš uzzina no dažādiem oficiāliem dokumentiem. Procesam attīstoties, viņš nonāk virtuālajā izolatorā. Lai gan viņa kolēģi var būt pārslogoti ar darbu, "upurim" neviens darbs netiek uzticēts, tomēr tas nebūt nenozīmē, ka viņš var lasīt avīzi vai arī agrāk doties prom no biroja. Izolācija ļoti ātri izraisa daudz lielāku stresu un nodara lielāku kaitējumu nekā pārslodze. Uzņēmuma vadībai tas ir lielisks veids, kā atbrīvoties no kāda, kurš tai vairs nav vajadzīgs.

Īnīgāšanās izpaužas divējādi. Upurim var dot bezjēdzīgus vai pazemojošus uzdevumus. Vai arī nodarbinātajam tiek izvirzīti neizpildāmi mērķi, viņu piespiež strādāt vēl vakarā un brīvdienās vai rakstīt steidzamu ziņojumu, kas vēlāk nenasīs tiek nosviests malā. Īnīgāšanās var izpausties arī kā netieša fiziska agresija, kas ir līdzīga nolaidībai un var izraisīt nelaimes gadījumus – piemēram, smags priekšmets netīšām nokrīt netālu no upura kājām.

Seksuāla pazemošana ir vēl viens emocionālās vardarbības aspekts. Tā var attiekties uz abiem dzimumiem, taču parasti tā ir saistīta ar sievieti, kuru pazemojis vīrietis, kas parasti ir augstāka amatpersona. Kā seksuālas pazemošanas epizodes iespējams minēt seksuālas ievirzes piezīmes, divdomīgus skatienus, seksuāli nepiedienīgus izteikumus, nepiedienīgus pieskārienus un kontaktus.

Darba vidē augstāka amatpersona mēdz sagraut savus padotos ar savu varu. Daudziem vadītājiem ir nepieciešams pār kādu valdīt, un iespēja to īstenot kļūst vēl lielāka, ja padotais baidās zaudēt darbu un ja viņam nav citas izvēles, kā vien pakļauties. Uzņēmuma attīstība attaisno pilnīgi visu: darba grafiku, kuru nav iespējams apstrīdēt, steidzamas virsstundas vai arī neskaidras prasības. Sistemātiska spiediena izdarīšana uz nodarbinātajiem ir neefektīvs un nerentabls vadības stils, jo pārāk daudz stresa var novest pie profesionālām kļūdām un slimības lapām. Apmierināts darbaspēks ir daudz produktīvāks, lai gan nereti gan agresors, gan uzņēmuma vadība maldīgi domā, ka spiediens uz kolektīvu nāk par labu. Teorētiski varas izmantošana netiek vēsta pret kādu konkrētu personu; tas vienkārši ir veids, kā iznīcināt to, kurš ir vajāks. Dažos uzņēmumos šī parādība var izpausties kā hierarhisks efekts, sākot no augstākās vadības līdz pat vissīkākajam

darbiniekam, kas savu agresiju var izpaust pret klientiem, apmeklētājiem utt. Varas izmantošana ir pastāvējusi visos laikos, taču šodien tā nereti tiek maskēta. Vadība runā par autonomiju un iniciatīvu, bet joprojām pieprasa pakļaušanos un paklausību. Uzņēmuma vadītāji, kuri izmanto emocionālo vardarbību kā vadības metodi, mēdz apvainot darbiniekus, melot, dot neskaidrus rīkojumus, izsaukt pie sevis darbiniekus jebkurā dienas laikā, zvanīt vakaros, brīvdienās, atvaļinājuma laikā, kā arī visu laiku mainīt spēles noteikumus, lai turētu darbiniekus pastāvīgā sasprindzinājumā. Daži darba devēji pret savu personālu izturas kā pret bērniem, savukārt citi – kā pret lietām, kuras var izmantot pēc patikas. Emocionālā vardarbība daudz efektīvāk darbojas slikti organizētā, vāji strukturētā uzņēmumā. Galējās stadijās uzbrucējs jau ir aizmirsis par jebkādiem iespējamajiem labumiem uzņēmumam un koncentrējas tikai uz upura iznīcināšanu.

Personā, kura izraudzīta par mērķi, baidās rada paklausību, pat padevību, un tas ietekmē arī kolēģus, kuri ļauj šādai rīcībai turpināties un atsakās redzēt, kas notiek viņiem līdzās. Apkārtējie baidās izrādīt solidaritāti, lai paši neklūtu par nākamās uzbrukumu sērijas mērķi.

Slikti organizēta uzņēmuma struktūra vienmēr rada stresu, kura iemesli ir šādi:

- neskaidrs lomu sadalījums (neviens nezina, ko kurš dara vai arī kurš par ko ir atbildīgs);
- nestabils psiholoģiskais klimats organizācijā (kāda persona tiek iecelta jaunā amatā, bet neviens nezina, vai tas ir uz ilgu laiku);
- darba koordinācijas trūkums (lēmumi

tiek pieņemti bez ieinteresēto pušu piekrišanas).

Emocionālās vardarbības ekonomiskās sekas uzņēmumā nav mazsvarīgas. Darbavietas psiholoģiskā klimata pasliktināšanās rada krietni zemāku kolektīva un komandas darba efektivitāti, jo nodarbošanās ar konfliktu kļūst par galvenajām raizēm gan uzbrucējam, gan upurim, bet dažkārt arī aculieciniekiem, kuri vairs nespēj koncentrēties darbam. Uzņēmums cieš būtiskus zaudējumus – gan tāpēc, ka krītas darba kvalitāte, gan tāpēc, ka darba kavējumu dēļ palielinās slēptās izmaksas. Emocionālās vardarbības problēmas nav izsakāmas kvantitatīvi, un tās ir grūti konkretizēt, tāpēc bieži vien no to atzīšanas mēdz izvairīties. Lai samazinātu stresu un tā kaitīgo ietekmi uz veselību, vienīgais risinājums varētu būt aiziešana no darba. Tomēr daudzi "upuri" sākumā atsakās to darīt, jo baidās, ka tas vēl vairāk varētu saasināt konfliktu.

Darbavietā tie ir visi lēmumu pieņēmēji kopumā (augstākā un vidējā līmeņa vadītāji, padomes locekļi u. c.), kuriem ir jāizvēlas, vai iesaistīties un atteikties pieņemt emocionālu vardarbību. Pat gadījumā, kad nav normatīvo aktu, kas reglamentē emocionālo vardarbību vai arī morālo un seksuālo uzmākšanos, viņu pienākums ir paust cieņu pret katru individu. Tomēr reālajā dzīvē bieži emocionālā vardarbība netiek atpazīta un, ja arī tiek atpazīta, tā tiek ignorēta. Līdz ar to "upurim" ir ļoti grūti izkļūt no šādas situācijas. Lielākos uzņēmumos palīdzību var meklēt personāldaļā, tomēr bieži šīs nodaļas darbinieki ir labi apmācīti administratīvajos un juridiskajos jautājumos, bet neprot risināt komunikāciju problēmas nodarbināto starpā.

FIZISKA VARDARBĪBA DARBA VIETĀ

Fiziskā vardarbība ir viens no visnopietnākajiem darba vides riska faktoriem. Vardarbība var notikt organizācijas iekšienē vai ārpus tās, tomēr tā ir saistīta ar darba pienākumu veikšanu. Kā fiziskās vardarbības piemēri minami fiziski uzbrukumi un draudi realizēt fiziskus uzbrukumus – sitieni, grūdieni, kā arī sīkas zādzības, kas pašas par sevi tieši neietekmē cilvēka fizisko drošību, bet iespējami gadījumi, kad nodarbinātais cieš, mēģinot aizkavēt zādzību vai ķerot zagli. Citi riska faktori ir sabiedrisks darbs, kur nākas kontaktēties ar daudziem cilvēkiem, kuri bieži ir no sociāli nelabvēlīgas vides (cilvēki narkotisko vielu vai alkohola reibumā utt.), darbs ar naudu, darbs vienatnē, darbs ar agresīviem cilvēkiem, kā arī darbs ar dzīvniekiem, kas var sakost (piemēram, suņiem).

Tomēr bieži fiziskā vardarbība ir grūti atdalāma no emocionālās vardarbības, it īpaši gadījumos, kad to īsteno tiešie vadītāji, uzņēmuma vadītājs vai kolēģi. Kā tiešo vadītāju un darba devēja īstenotās vardarbības piemērus iespējams minēt tādu uzdevumu došana, kas ir bīstami veselībai vai var radīt nodarbinātam finansiālus zaudējumus (piemēram, iekļaujot darba līgumā punktus par finansiāliem sodiem, ja tiek pieļauta nebūtiska vai nenozīmīga kļūda).

Kā fiziskās vardarbības piemēri no kolēģu puses minami šādi:

- ieduršana;
- pagrūšana;
- iesīšana, ieskrāpēšana;
- pārāk spēcīga rokas paspiešana sasveicinoties;
- paraušana aiz matiem, aiz drēbēm;
- paklupināšana;
- priekšmetu nomešana tuvu pie kājām, tā ka var radīt savainojumus;
- priekšmetu (piemēram, instrumentu) padošana metot, lai kolēģim tie būtu jāķer;
- krēsla pavilkšana malā, ja cilvēks gatavojas apsēsties, u. c.

Turklāt visbiežāk tiek izmantoti tādi aizbildinājumi kā “tas bija nelaimes gadījums”, “te viss ir tik nekārtīgs” vai “tas jau bija tikai joks”.

Arvien biežāk kā fiziskās vardarbības un tās draudu izraisītāji jāmin cilvēki, kas nav darba kolēģi:

- agresīvi klienti (īpaša problēma – veselības aprūpes iestāžu psihiatriskajās nodaļās, traumatoloģijas nodaļās, uzņemšanas nodaļās, turklāt visbiežāk cieš medicīnas māsas):
 - darbs ar narkomāniem;
 - darbs ar klientiem alkohola reibumā;
 - darbs ar psihiski slimiem klientiem;
- agresīvi klientu radnieki vai viņu pavadoni (piemēram, draugu kompānijas alkohola reibumā, kas pavada cietušo, kurš arī ir alkohola reibumā).

Metodes, kas tiecas vardarbību novērst, ir ilgtspējīgākas nekā atsevišķi individuāli pasākumi pēc tam, kad incidents ir noticis. Efektīvi pasākumi var būt piemērota apgaismojuma un video novērošanas sistēmu ierīkošana, pārmaiņus darba organizēšanā un darba plānošana tādā veidā, kas nepieļauj strādāšanu vienatnē, kā arī apmācības nodrošināšana, kas iemāca tikt galā ar sarežģītām situācijām un atpazīt brīdinošas pazīmes. Svarīgi arī izveidot procedūras, kas jāievēro ikviena vardarbīga incidenta gadījumā, tai skaitā psiholoģiskā atbalsta sniegšana upurim.

Lai izvairītos no iespējamās vardarbības, ieteicami sekojoši pasākumi:

- veikt dažādus tehniskus pasākumus, kas paaugstina nodarbināto drošību, piemēram, slēdzamas ieejas, aizsargi, piemērots apgaismojums, pieņemšanas galdī, evakuācijas ceļi ārkārtas situācijām, video novērošanas sistēmu iekārtošana, brīdināšanas sistēmas, durvis ar kodu atslēgām, tādu priekšmetu aizvākšana, ko var izmantot par ieročiem, āra apgaismojums ar kustību sensoru, labāku sēdvietu nodrošināšana;
- ieviest dažādus organizatoriskos pasākumus, piemēram: rindu samazināšana, darba laiku piemērošana klientu vajadzībām, apmeklētāju personības pārbaude;
- nodarbināto apmācība, kā atpazīt iespējamo vardarbību un kā rīkoties šādās situācijās;
- ja pacients/klients jau izrādījis vardarbības iezīmes, nepalikl vienatnē ar šādu cilvēku – organizēt darbu divatā;
- izvietot apsardzes posteņus tuvu vietām ar paaugstinātu vardarbības risku (piemēram, traumatoloģijas pacientu uzņemšanas nodaļās, biļešu kontroles vietās);
- izvietot trauksmes signālus ērti pieejamās vietās u. c.

Lai samazinātu iespējamo incidentu skaitu starp nodarbinātajiem un klientiem, ļoti būtiska ir sniegto pakalpojumu vai preču kvalitāte. Cilvēki, kuri nav saņēmuši to, ko ir gaidījuši (piemēram, saņēmuši neprofesionālu pakalpojumu, kļūdainus dokumentus u. c.), var kļūt agresīvi, jo uzskata, ka šādas kļūdas pietiekami attaisno viņu rīcību. Tāpēc kā vienu no veicamo pasākumu piemēriem iespējams minēt regulāru informācijas sniegšanu klientiem/pasūtītājiem par kavēšanos vai citām problēmām, kas saistītas ar pasūtījuma izpildi vai tā kvalitāti, u. c.

2

UZŅĒMUMA RAKSTUROJUMS

IEVADS

Vide, kurā cilvēks dzīvo, ietekmē viņa veselību – fizisko, garīgo un sociālo lab-sajūtu. Tātad eksistē acīmredzama saistība starp apkārtējās vides kvalitāti un cilvēka uzvedību.

Patērētais laiks, neērtības, ko pacieš cil-vēki, lai izvēlētos fizisko vidi, kurā dzīvot un strādāt, kā arī apsvērumu daudzums, ko tie patur prātā, izdarot šo izvēli, liek domāt, ka cilvēkam šis jautājums ir diezgan būtisks. Tādi aspekti kā vietas lielums, novietojums, apkārtnē, piedāvātās ērtības un pakalpo-jumi vai mūsu mītnē raksturīgās īpašības ir visbūtiskākie, kad jāizvēlas starp vienu vai otru pilsētu, rajonu, mītni. Vēl viens sva-rīgs aspekts ir sociālais statuss, kādu esam ieguvuši vai kādu mums piešķir atrašanās tajā vai citā vietā. No šīs izvēles atkarīgs, cik ērti mēs jūtamies un cik lielā mērā tiek apmierinātas mūsu vajadzības un cerības.

Tomēr noteiktas apkārtnes izvēli lielā mērā motivē ar indivīda vēlmēm un vaja-dzībām nesaistīti faktori. Tā, piemēram, apkārtējās vides struktūru var noteikt pro-blēmas, ierobežojumi un neērtības, kas pakļauj pārbaudījumam personas adaptā-cijas spējas. Tas nenoliedz indivīda spējas adaptēties dažādās situācijās, bet gan to, ka videi, kurā dzīvojam, piemīt gan priekš-rocības, gan trūkumi, kas vai nu atvieglo, vai apgrūtina mūsu dzīvi.

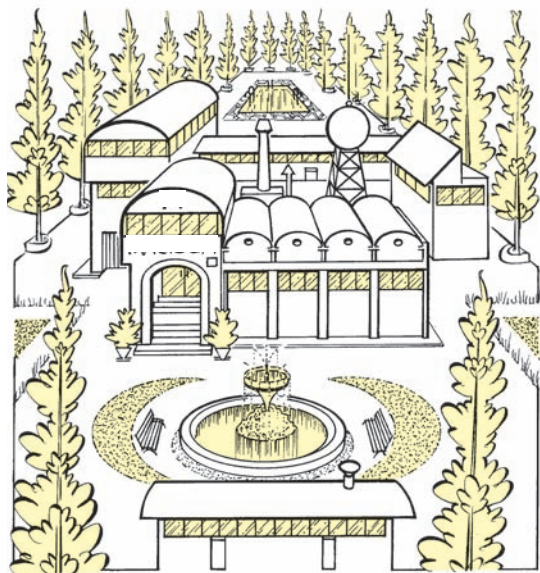
Nedrīkst aizmirst, ka pastāv milzīgas atšķirības starp to, kā dažādi cilvēki vērtē apkārtnes īpatnības (tas izskaidro, kāpēc cilvēki, kuri izdarījuši atšķirīgu izvēli, jūtas

apmierināti); tomēr eksistē nosacījumi, ko par būtiskiem uzskata vairākums cilvēku.

Mūsu cerības un vajadzības attiecībā uz uzņēmuma apkārtnes īpašībām (atrašanās vietu, lielumu utt.) parasti ir līdzīgas tām, kas nosaka mūsu dzīvesvietas izvēli. Taču brīdī, kad jāizvēlas darbavieta, iespēja iz-vēlēties tieši tādu uzņēmumu, kas atbilstu mūsu vēlmēm, ir ierobežota, it īpaši ekono-miskās krīzes apstākļos, kad daudzi cilvēki ir gatavi strādāt jebkuru darbu, kas garantē ienākumus. Šķiet, pat ņemot vērā zināmu piekāpšanos, mēs parasti strādājam tur, kur varam, nevis tur, kur vēlamies.

Fakts, ka mums ir mazāka izvēles ie-spēja, tomēr nesamazina vajadzību vai vēl-mi pēc noteiktiem apstākļiem uzņēmumā, kurā strādājam (fiziski patīkama apkārtējā vide, atrašanās netālu no dzīvesvietas, po-zitīvs uzņēmuma sociālais imidžs, patīkama darba vieta u. c.). Turklāt darba vidē dažu tās īpatnību dēļ (piemēram, daudzu un da-žādu prasību dēļ) minēto apstākļu trūkums var pārvērsties par papildu spiedienu bla-kus darba prasībām, tādējādi padarot in-divīda psihosociālo problēmu kopumu vēl smagāku.

Sobrīd Latvijā ar dažādu uzņēmējdarbī-bu veicinošu instrumentu palīdzību veido-jas daudzi jauni uzņēmumi. Tāpēc ir sva-rīgi atzīmēt, ka uzņēmumam būtu jāveic šo apkārtējās vides aspektu pielāgošana jau tā plānošanas fāzē un jāseko tiem visā uzņēmuma attīstības gaitā. Protams, šo as-pektu pielāgošanu nemēdz realizēt pirmām



kārtām, jo uzņēmuma plānošanas kritēriji ir pakļauti ar personiskajām vajadzībām nesaistītiem jautājumiem un koncentrējas tikai un vienīgi uz tiem aspektiem, kas saistīti ar ražošanas vajadzībām, izmantojamo tehnoloģiju u. tml., nodarbināto pieprasīto nosacījumu apsvēršanu atstājot otrajā plānā. Tomēr lielu ražotņu gadījumā jau sākotnēji jādomā par to, kā nodarbinātie nokļūs uz darbu, ja ražotne vai noliktavas neatrodas tieši pie kāda transportlīdzekļa pieturas, kur sabiedriskais transports kursē bieži.

Adekvāta plānošana, kad uzņēmums jau darbojas, var izrādīties sarežģīta; tomēr var un ir jāveic noteikti pasākumi, lai neīralizētu sekas, kādas var radīt nepiemēroti apstākļi, tiešā veidā ietekmējot nodarbinātos, netiešā – uzņēmuma darbību.

Cilvēka vajadzību aplūkošana šajā līmenī nozīmē labas un drošas darba vides veidošanu. Kā saka Kuks (Cook), “īpaši

efektīva būtu tāda ideju virkne, kas sāktos ar ēkas projekta ideju un beigtos ar krēsla vai paklāja ideju, vai pretējā virzienā – sāktos ar ideju par iespējamu dzīvesveidu un beigtos ar ideju par telpisku ietvaru, kas pirmo padarītu īstenojamu”. Šī doma parāda, ka jebkuras fiziskas vides projektēšanai jābūt vienotai un ka adekvāta tās uzsākšana pieprasa paturēt prātā tās patērētājus. Šāda koncepcija nozīmē, ka jātiek pāri ergonomiskajam uzskatam, ka uzņēmums ir tikai ražošanas iekārta un cilvēks – tikai nodarbinātais. Minētā pieeja piedāvā aplūkot cilvēku plašākā vajadzību un vēlmju sistēmā, kurā darbs mijiedarbojas ar visām pārējām cilvēka aktivitātēm. Saskaņā ar šo koncepciju uzņēmumam nevajadzētu ignorēt apstākļus, kas nosaka nodarbināto dzīves kvalitāti, bet plānošanas fāzē jāpatur prātā cilvēka uzvedības, vajadzību un vēlmju robežas un prasības.

Aspekti, kas aplūkoti šajā nodaļā, piemēram, faktori, kas var kaut kādā veidā skart noteiktas nodarbinātā psiholoģiskās vai sociālās dimensijas, ir sekojoši:

- uzņēmuma lielums (ar uzņēmuma apmēriem saistīti aspekti);
- sociālais imidžs (sabiedrībai piedāvātais uzņēmuma tēls, tās sniegtais šā tēla vērtējums un nodarbinātā veiktais uzdevums);
- uzņēmuma atrašanās vieta (aspekti, kas saistīti ar uzņēmuma attālumu no dzīvesvietas, atrašanās zonu, tā ārienes estētiku utt.);
- darba vietas plānojums (izmēri un telpa, aprīkojums utt.);
- uzņēmuma darbība (ražotā produkcija vai sniegtie pakalpojumi).

UZŅĒMUMA LIELUMS

Tas, vai uzņēmums ir liels vai mazs pēc nodarbināto skaita, pats par sevi nav problemātisks aspekts. Taču pastāv gadījumi, kuros problēmu rašanās ir tieši saistīta ar noteikta veida uzņēmumiem. Vairāki pētījumi atklāj, ka uzņēmumu uzbūves shēmā pastāv atšķirības, kas saistītas ar uzņēmuma apmēriem.

Lielajos uzņēmumos (ar vairāk nekā 500 nodarbinātajiem) var rēķināties ar augstāku preventīvo pasākumu organizācijas līmeni nekā mazajos uzņēmumos; tas attiecīgi nozīmē lielākas rūpes par darba aizsardzības jautājumiem lielajos uzņēmumos nekā mazajos. Vēl ir konstatēts, ka lielajos uzņēmumos tiek veicināta labāka nodarbināto apmācība visās jomās.

Lielo uzņēmumu nodarbinātajiem parasti ir augstāks kvalifikācijas līmenis nekā mazo uzņēmumu nodarbinātajiem. Tāpat lielie uzņēmumi garantē lielāku darba vietas stabilitāti un izaugsmes iespējas, kā arī vairāk iespēju mainīt darba vietu uzņēmuma ietvaros. Lielie uzņēmumi biežāk nekā

mazie piedāvā noteiktus sociālos pakalpojumus (veselības apdrošināšanu, transportu uz uzņēmuma rēķina, apmaksātas fiziskās aktivitātes un sporta nodarbības u. tml.).

Parasti mazo uzņēmumu nodarbinātie atzīst, ka viņiem salīdzinājumā ar lielo uzņēmumu nodarbinātajiem ir lielāka autonomija lēmumu pieņemšanā un sava darba kontrolēšanā (lielākas iespējas izvēlēties un mainīt uzdevumu secību, darba metodes un tempu, pārtraukumu kārtību un ilgumu utt.), elastīgāks darba laiks un darba formas (piemēram, distances darbs).

Kopumā tieši mazo uzņēmumu nodarbinātajiem ir augstāks apmierinātības līmenis ar savu darbu. Lielo uzņēmumu nodarbinātie biežāk nekā mazo uzņēmumu nodarbinātie sūdzas ne tikai par uzraudzību, autonomijas trūkumu, uzspiestu darba ritmu, darba laiku utt., bet arī par apgaismojuma un temperatūras problēmām, troksni utt. Kaut arī te saskatāmas pretrunas gan ar faktu, ka šie aspekti lielajos uzņēmumos tiek kontrolēti, gan ar objektīvo realitāti,



šāda veida sūdzības varētu skaidrot ar augstāku lielo uzņēmumu nodarbināto izglītības, prasību un neapmierinātības līmeni, vai, iespējams, šādā veidā tie atklāj savu neapmierinātību ar citiem aspektiem.

Parasti lielos uzņēmumos visas galējības, kas saistītas ar veicamajiem uzdevumiem vai ar blakus aspektiem, ir stingri ierobežotas, saplānotas un organizētas, lai kontrolētu izmaiņas, kas novērojamas uzņēmuma attīstībā. Šī organizatoriskā centība, kas raksturīga vadībai dažādos līmeņos, savā veidā var ierobežot nodarbināto iniciatīvu daudzos aspektos. Citiem vārdiem sakot, pastāv iespēja, ka uzņēmuma plānošanā un organizēšanā neparādās pietiekama daudzpusība, ko varētu nodrošināt dažādu indivīdu līdzdalība.

Liēlajos uzņēmumos ir vairāk nodarbināto, kas uzskata, ka viņu veiktais darbs ir maznozīmīgs. Šis aspekts ir aktuāls lielajos uzņēmumos, kuri ražo masu produkciju, kam raksturīgas ilgstošas procedūras, darbs pie konveijera un kur uzdevums ir sadalīts sīkās operācijās.

Mazajos uzņēmumos veicamie uzdevumi parasti ir daudzveidīgāki, nodarbinātie liek lietā vairāk dažādu prasmju un veic uzdevumu ar lielāku atdevi, t. i., uzskata savu darbu par nozīmīgu.

Turklāt neliēlais nodarbināto skaits mazajos uzņēmumos veicina individuālāku un tiešāku pieeju visiem hierarhijas slāņiem, un tiek radīti labāki apstākļi, lai katrs nodarbinātais uzņēmumā justos novērtēts, atalgots, atzīts un svarīgs.

UZŅĒMUMA SOCIĀLAIS TĒLS UN REPUTĀCIJA

Ar uzņēmuma sociālo tēlu mēs saprotam iespaidu, kāds valda sabiedrībā par šo uzņēmumu, pamatojoties uz informāciju, kas pieejama par pašu uzņēmumu vai tā pakalpojumiem vai produktiem. Kā šādas informācijas piemērus iespējams minēt

uzņēmuma darbības principu, saskarsmi ar nodarbinātajiem (alga, ko uzņēmums maksā nodarbinātajiem, tiem pievērstā uzmanība utt.), saskarsmi ar citām sabiedrības grupām (piemēram, labdarības projekti), ekonomisko stabilitāti, sociālās rūpes, modernizācijas pakāpi, sadarbības partnerus, lielākos klientus utt. Turklāt šādu informāciju par sevi var sniegt pats uzņēmums, bet tā var veidoties arī pret uzņēmuma gribu (piemēram, atlaistie darbinieki, nekvalitatīva pakalpojuma sniedzēji, labdarības ziedojumu saņēmēji utt.).

Uzņēmums izvērtē sabiedrības viedokli pēc noteiktiem standartiem un kritērijiem, nosakot, vai uzņēmuma tēls ir pozitīvs vai negatīvs. Parasti uzņēmums šim aspektam pievērš lielu uzmanību vairāku iemeslu dēļ:

- tieši sabiedrībā uzņēmums atrod savus klientus jeb patērētājus, un pozitīva tēla



radīšana ir izdevīga sekmīgai preču vai pakalpojumu pārdošanai;

- uzticamu informācijas avotu izmantošana nozīmē ražotās produkcijas vai sniegtā pakalpojuma vērtības celšanos (piemēram, populāru sportistu izmantošana reklāmās u. c.);
- lai izceltu savu specifisko darba veidu un atšķirtos no citiem uzņēmumiem.

Uzņēmuma rūpes par savu tēlu pamato tā tiešā saistība ar prestižu un statusu, kas savukārt var dažādi atbalsoties ne tikai sociālajās, bet arī ekonomikas un finanšu aprindās. Ne mazāk skaidrs ir arī tas, ka uzņēmuma tēls ietekmē tajā nodarbināto paštēlu un attiecīgi to, kā nodarbinātie vērtē uzņēmumu, kurā paši strādā.

Nodarbinātie uzskata par būtisku virkni lielumus (statusu, prestižu u. c.), kas uzņēmumam būtu jāņem vērā, plānojot vai mainot savu darbību.

Darbs ir aktivitāte, kurai indivīds ziedo lielu daļu sava laika un spēku. Fakts, ka persona strādā stabilā, konkurētspējīgā, labi organizētā, sabiedriski aktīvā uzņēmumā un/vai "reklamē" šo tēlu sabiedrībā, savā veidā ceļ šo personu sabiedrības acīs. Šī parādība skaidrojama ar to, ka uzņēmumā, kurā strādājam, mēs izmantojam

savas spējas, savu darbu; tādējādi mūsu uzņēmuma panākumi ir arī mūsu, šajā uzņēmumā strādājošo, panākumi un parāda, uz ko mēs esam spējīgi, kā arī apliecina mūsu darba kvantitāti un kvalitāti.

Negatīvs uzņēmuma tēls nozīmē vai nu to, ka uzņēmumam nav panākumu, vai ka tas neatbilst konkrētās sabiedrības pieprasītajiem vai vēlamajiem standartiem un tādējādi nodarbinātajam nav ieteicams. Fakts, ka nodarbinātais strādā šajā uzņēmumā, liek domāt, ka viņam nav paveicies uzņēmuma izvēlē vai ka viņa profesionālā vērtība neļauj strādāt labākā uzņēmumā.

Nodarbinātais jutīsies neapmierināts uzņēmumā, kas neatbilst viņa prasībām attiecībā uz statusu un prestižu. Tāpēc līdzās citiem laba tēla uzturēšanas motīviem uzņēmumam būtu jāpatur prātā, ka šo nosacījumu pieprasa arī nodarbinātie. Turklāt uzņēmumam, kas rūpējas par savu tēlu, būtu jāatceras, ka viens no galvenajiem resursiem tēla "pārdošanai" ir nodarbinātie, jo viņi apmierinātību ar savu uzņēmumu izplata sabiedrībā.

Citi aspekti, kas saistīti ar nepieciešamību pēc statusa, prestiža un atzinības, attiecas uz nodarbināto profesionālo kategoriju, ieņemamo amatu un izglītības līmeni.

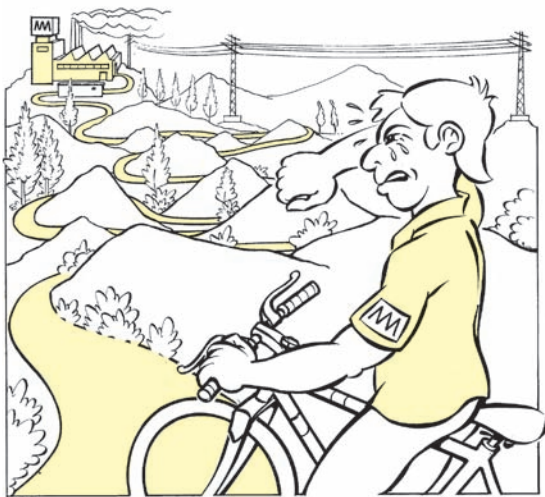
UZŅĒMUMA ATRAŠANĀS VIETA

Uzņēmuma atrašanās vieta pati par sevi var izraisīt vairākas problēmas un neērtības, pat ja šā aspekta ietekme uz nodarbinātajiem izpaužas galvenokārt ārpusdarba vidē. Būtu vēlams, lai uzņēmuma perspektīva attiecībā uz nodarbināto labsajūtu būtu plašāka un lai uzņēmums iespēju robežās veicinātu savu nodarbināto dzīves kvalitātes celšanos.

Uzņēmuma vadībai būtu jāpatur prātā, ka tā atrašanās vieta ir cieši saistīta ar

darba vides problēmām gan no organizācijas viedokļa (darba laika ievērošana, punktualitāte utt.), gan individuāli (nodarbināto labsajūta vai apmierinātība savā uzņēmumā). Pastāv noteikti atrašanās vietas nosacījumi, kas izraisa psiholoģiska vai sociāla rakstura problēmas. Svarīgākie no tiem ir sekojoši:

- pārcelšanās uz citu pilsētu/valsti darba dēļ;



- attālumi starp darba, dzīves un atpūtas vietām;
- dabiskās apkārtējās vides ietekme.

Tas, ka uzņēmums atrodas pilsētā, kura nav nodarbinātā dzimtā pilsēta vai pastāvīgā dzīvesvieta, nozīmē, ka nodarbinātajam un, iespējams, arī viņa ģimenei jāpārceļas.

Šāda situācija izraisa virkni seku, kas var iedarboties kā stresori, piemēram, attālināšanās no cilvēkiem, ar kuriem līdz šim tika uzturēta cieša emocionāla saikne, jaunu attiecību veidošana, adaptācijas problēmas svešā sabiedrībā, ar jaunas dzīvesvietas atrašanu saistītas grūtības u. c. Šī situācija rada problēmu kopumu, kas ietekmē indivīdu galvenokārt sociālajā dimensijā. Indivīds šādā situācijā var kļūt neizturīgāks pret sava darba prasībām un tādējādi vieglāk pakļaujams stresam gan iespējamās stresoru spiediena uzkrāšanās dēļ, gan sociālā atbalsta, kas palīdzētu pārvarēt vai neitralizēt minēto spiedienu, trūkuma dēļ.

Tomēr darba trūkuma gadījumā šādi apstākļi, kam grūti rast risinājumu, kļuvuši par parastu parādību.

Ja darba vieta atrodas tālu no nodarbinātā dzīvesvietas, viņam jāpatērē daudz laika un līdzekļu braukājot, kā arī jātiek galā ar neērtībām, ko izraisa šāda situā-

cija (t. i., sabiedriskā transporta gaidīšana, īpaši svarīga lauku apvidos, ceļš no tuvākās pieturas līdz dzīvesvietai utt.).

Būtu ieteicams, lai darba vieta atastos netālu no nodarbinātā dzīvesvietas (un atpūtas vietām) vai vismaz viņš varētu rēķināties ar ērtu satiksmi, kas atvieglotu braukāšanu. Tas nozīmētu ne tikai nodarbinātajam nodrošinātu transportu uz darba vietu, kas samazinātu stresoru klātbūtni (satiksme, gaidīšana, ierobežota laika spiediens u. tml.), bet ļautu samazināt transportā pavadīto laiku, ko nodarbinātais varētu veltīt vaļaspriekam un atpūtai. Tātad darba vietu tuvums pilsētām ir ieteicams tādēļ, ka tieši pilsētas ir sociālo kontaktu, iespēju un brīvā laika aktivitāšu izbaudīšanas vietas.

Vēl viens ar darba vietas atrašanos saistīts faktors, kas var veicināt vai nu nodarbināto labsajūtu, vai diskomfortu, ir tās saikne ar apkārtējo vidi un jo īpaši ārējo vides apstākļu (dienasgaismas, kontakta ar āru, brīvu laukumu u. c.) ietekme, neaizmirstot par apkārtnes estētisko pusi.

Ekonomiskās krīzes apstākļos arvien biežāk uzņēmumi maina savu atrašanās vietu (piemēram, pārceļ birojus vai ražotnes). Tas iespējams gan vienas pilsētas robežās, gan Latvijas robežās, gan starptautiskā mērogā (piemēram, pārceļot ražotni no kādas Skandināvijas valsts uz Latviju vai no Latvijas uz Ķīnu). Šādā situācijā nodarbinātajiem bieži rodas neērtības (piemēram, ja iepriekš birojs bijis vienā pilsētas daļā, bet pēc pārcelšanās – citā, kas saistīts ar biežiem satiksmes sastrēgumiem un ilgāku laiku, kas jāpavada ceļā). Tā kā vairumā gadījumu, stājoties darbā, nodarbinātais rēķinās ar noteiktiem darba apstākļiem, tad izmaiņas var radīt neapmierinātību ar jaunajiem apstākļiem. Šādā situācijā ļoti svarīga ir uzņēmuma iekšējā komunikācija, kas savlaicīgi izskaidro izmaiņas un sagatavo nodarbinātos pārmaiņām.

DARBA VIETAS PLĀNOJUMS

Definējot darba vietu kā psihosociālu faktoru, mēs runājam par tādiem aspektiem kā katra nodarbinātā rīcībā esošā platība, darba telpas sadalījums un nosacījumi, aprīkojums utt.

Ar darba telpu saistītās psihosociālās problēmas var būt dažādas, sākot ar nepatīkamību un stresa simptomu attīstību līdz pat tādām smagām psihopatoloģiskām izpausmēm kā klaustrofobija (bailes no slēgtām telpām) vai agorafobija (bailes no atvērtām telpām), kas izraisa smagas pārdzīvojumu lēkmes.

Mēs labi pazīstam tādas frāzes kā “man nav vietas” vai “man trūkst sava kaktiņa”, kuru cēlonis ir katra cilvēka vajadzība pēc savas telpas jeb teritorijas, kur tas varētu atpūsties, glabāt savas lietas, – pēc privātas vietas, kas reprezentētu cilvēka individualitāti. Uzņēmumam būtu jārēķinās ar nodarbināto personīgajām vajadzībām attiecībā uz darba telpu plānojumu un jāiekārto tās saskaņā ar uzņēmuma darbību.

Mēs cenšamies pateikt, ka darba telpu plānošanā nav jāpievērš uzmanība tikai

strukturāliem un funkcionāliem, ar pārvietošanos saistītiem aspektiem vai telpai kā vietai, kas nepieciešama darbam. Pastāv noteiktas nodarbināto psiholoģiskās vajadzības attiecībā uz telpu, kā arī darba vidi (piemēram, mikroklimata piemērotību, trokšņa līmeni u. c.), un uzņēmumam tās nevajadzētu ignorēt.

**NODARBINĀTAJIEM, KAS SAVU
UZDEVUMU VEIC VIENATNĒ UN
BEZ KOMUNIKĀCIJAS IESPĒJĀM,
PSIHOSOCIĀLA RAKSTURA PROBLĒMAS
NOVĒROJAMAS BIEŽĀK NEKĀ TIEM,
KAS VAR SAVĀ STARPĀ KONTAKTĒTIES.**

Attiecībā uz darba telpas sadali jāpatur prātā cilvēku vajadzība pēc saskarsmes un komunikācijas un jāizvairās no nošķirtām un norobežotām darba vietām, kas padara šo vajadzību nerealizējamu. Nevajadzētu aizmirst, ka arī augsts trokšņa līmenis apgrūtina komunikāciju un iespējas koncentrēties. Prasības attiecībā uz darba telpu lielā mērā ir atkarīgas no veicamā



darbā – piemēram, ja grupai nepieciešams veikt radošu darbu, tad ļoti svarīga ir iespēja ātri un viegli komunicēt ar kolēģiem. Šādā situācijā ieteicams atvērtā tipa birojs, kad darba vietas ir izvietotas vienā lielā telpā un atdalītas ar nelielām starpsienām. Vai arī ieteicams telpas sadalīt tā, lai būtu iespējams darbs grupās (piemēram, iekārtojot vairākas sanāksmju vai apspriežu telpas).

Savukārt, ja nodarbinātajam jāveic precīzs darbs, kas prasa regulāru un ilgstošu koncentrēšanos, ieteicams nodrošināt atsevišķu kabinetu vai nelielu kabinetu, kurā strādā 2–3 nodarbinātie ar līdzīgiem darba uzdevumiem. Ja uzņēmumā ir nodarbinātie, kuriem ilgstoši un bieži jārunā pa telefonu (piemēram, pārdošanas daļas cilvēki, informācijas centra darbinieki u. c.), tad ļoti rūpīgi jāpārdomā šo darba vietu izvietojums, lai tie netraucētu strādāt citiem.

Darba vietas iekārtojums jāveic, ņemot vērā ne tikai pildāmos pienākumus, bet arī nodarbināto vajadzības un neatstājot novārtā estētiskos aspektus. Estētika ir savienojama ar funkcionalitāti, un tā neprasa lielus izdevumus. Noteikti estētiskie aspekti, piemēram, krāsa, atstāj iespaidu arī uz nodarbinātā garastāvokli, ne tikai uz tā vizuālo labsajūtu. Telpas iekārtojumā un novietojumā, kā arī mēbeļu izvēlē, būtiska ir ērtība.

Ieteicama ir nodarbināto līdzdalība darba elementu sadalē un izvietojumā, kā arī darba vietas iekārtošanā (mēbeļu, dekorāciju u. c. elementu izvēlē un sadalījumā), jo visbiežāk tikai nodarbinātais pats var pateikt, vai un cik viņam nepieciešams plauktu, slēdzamu atvilktnu u. c. Plānojot darba vietu, nevajadzētu aizmirst par tādām vajadzībām kā virtuve/ēdamistaba, restorāns, atpūtas telpa, arhīva telpas, skapis ziemas drēbēm, maiņas apavu glabāšanas vieta u. c.

UZŅĒMUMA DARBĪBAS PLĀNOŠANA

Uzņēmuma vai organizācijas darbība, ražotās preces jeb produkta vai piedāvātā



pakalpojuma veids var kļūt par psihosociālu faktoru ar savu ietekmi uz indivīda labsajūtu, it īpaši psiholoģiskajā un sociālajā sfērā.

Uzņēmuma darbības veids var ietekmēt nodarbināto personīgi, izraisot lomu konfliktus (tādu uzdevumu realizācija, kurus tas neatbalsta, nesaskaņas jeb pretrunas starp nodarbināto profesionālo jeb darba lomu un šī paša nodarbinātā atzītajām vērtībām utt.). Pastāv arī tādi uzņēmumi, kas darbojas ar aktivitātēm, kuras robežojas ar nelikumību vai var nodarīt kaitējumu cilvēkiem, dzīvniekiem, apkārtējai videi utt.

Ir arī tādi uzņēmumi, kas ar savu darbības veidu pārkāpj noteiktas nodarbināto personīgās morāles normas. Runājot par šo

aspektu, mēs neatsaucamies uz izņēmuma situācijām, – tādas sastopamas ikdienā. Tā, piemēram, lopkautuvju strādnieki ārpus darba var būt iesaistīti dzīvnieku aizsardzībā; citu darba pienākumos ietilpst personu izlikšana no mājām, sodu uzlikšana vai parādu piedziņa; tie, kas iesaistīti dabas aizsardzībā, reizēm strādā vidi postošu darbu u. tml.

Mēs negribam teikt, ka šāda veida uzņēmējdarbība sabiedrībai nav nepieciešama vai noderīga, vai ka sabiedrība to pareizi nenovērtē. Ir jāsaprot, ka pastāv cilvēki un cilvēku grupas, kas atšķiras ar īpašu jutīgumu pret noteiktiem aspektiem, un dažu darbību veikšana var viņos izraisīt morālu konfliktu.

Ir iespējams, ka nodarbināto neietekmē šāda veida konflikti vai personīgās

pretrunas; tomēr nodarbināto var ietekmēt sabiedrībā kopumā vai atsevišķā tās grupējumā izveidojies iespaids par viņa aktivitātēm. Citiem vārdiem sakot, noteiktos uzņēmumos vai organizācijās realizēto darbību sabiedrība vai kāda tās daļa var uzskatīt par nepieņemamu; attiecīgi uzņēmumā nodarbinātais jūtas atstumts, un šādā veidā uzņēmuma darbība ietekmē nodarbinātā sabiedriskās attiecības.

Tādā gadījumā darbs nebūtu nodarbinātā prestiža un gandarījuma avots (kas būtu ieteicams), bet pārvērstos par kaut ko slēpjamu, tādu, kas kalpo kā neslavas cēlējs sabiedrībā. Tāpēc nav nekas neparasts, ka nodarbinātie vairās izpaust, ar ko tie nodarbojas vai kādā uzņēmumā/organizācijā strādā, apzinoties, ka var tikt atgrūsti, vai kaunoties to atklāt.

3

ORGANIZĀCIJAS STRUKTŪRA

IEVADS

Pēc Makdžila (McGill) Universitātes vadības politikas profesora MBA (Master in Business Administration) programmā un par šo tēmu veikto pētījumu apkopotāja Minčberga (Mintzberg) teorijas mēs varam definēt organizācijas struktūru kā tajā ietilpstošo vienību kopumu un attiecības, kas starp tām veidojas.

Organizācijas struktūras pētīšanai ir noteikti vairāki mainīgie lielumi, ko sauc par strukturālajiem lielumiem un kuru definīcijas dotas sekojošajā tabulā.

STRUKTURĀLIE LIELUMI

1. centralizācija: varas un lēmumu pieņemšanas tiesību sadalījuma veids.

2. organizatoriskā komplicētība: to izraisa vienību, kurās grupējas organizācijas locekļi, daudzveidība; tā var būt vai nu horizontāla (funkciju atšķirības starp departamentu un vienībām) vai vertikāla jeb hierarhiska (minēto funkciju atšķirības atkarībā no ieņemamā amata pakāpes).

3. formalizācija un standartizācija: ar formalizāciju tiek saprasta noteikumu un procedūru kārtība; ar standartizāciju – procesus, metožu un rezultātu regulācija.

Turklāt ir novērots, ka eksistē citi lielumi, kas, nepiederdami pašai struktūrai, tomēr to pārveido. Piemēram:

KONTEKSTUĀLĀS DIMENSIJAS

- organizācijas izcelsme un vēsture;
- organizatoriskā komplicētība (sarežģītība);
- (uzņēmuma) lielums;
- preču un pakalpojumu raksturs un kategorija;
- tehnoloģija;
- atrašanās vieta;
- atkarība no citām organizācijām.

Ir veikti neskaitāmi pētījumi, kas liecina, ka visi minētie lielumi ietekmē cits citu, kā arī cilvēku uzvedību un attieksmi.

Tehnoloģija ir būtisks faktors organizācijas struktūras plānošanā. Daudzas organizācijas ir spiestas pārveidot savu struktūru, ieviešot tehnoloģiju visa plānošanas procesa beigās. Jaunizveidotu organizāciju gadījumā, kad ražošanā tiek izmantota augstākās kvalitātes tehnoloģija, organizācijas tiek strukturētas, ņemot vērā šādas tehnoloģijas noteiktās vajadzības. Gan vienā, gan otrā gadījumā tas nozīmē, ka organizācijai jā sagatavo vai jāatrod tehnoloģiju vadībā specializējušies nodarbinātie un jāpieskaņo organizācijas lielums tehnoloģiskajām vajadzībām.

Attiecībā uz uzņēmuma lielumu ir izpētīts, ka lielajās organizācijās birokrātijas un specializācijas līmenis ir augstāks nekā mazajās. Lielajās ir arī vairāk noteikumu, formalitāšu un hierarhisko līmeņu. Šajā gadījumā skaidri redzams, kā uzņēmuma lielums nosaka atsevišķus tā struktūras aspektus, bet ne visu struktūru.

Var novērot centralizācijas saistību ar:

- *tehnoloģiju* (augsta tehnoloģiskā līmeņa organizācijas parasti ir mazāk centralizētas);
- *organizācijas lielumu* (organizācijās, kurās nodarbinātie ir profesionāli (speciālisti), lielums un centralizācija veido apgriezti proporcionālas attiecības, t. i., palielinoties vienam no abiem faktoriem, otrs samazinās).

Var novērot arī organizatoriskās komplikācijas saistību ar:

- *organizācijas lielumu* (organizācijai augot, tā kļūst arvien komplicētāka);
- *tehnoloģiju* (arī šajā gadījumā pastāv tieša saistība: jo augstāks tehnoloģiskais līmenis, jo komplicētāka organizācija).

Visbeidzot, saistības var atrast arī starp formalizāciju un standartizāciju un:

- *tehnoloģiju* (organizācijās, kurās lielākā daļa nodarbināto ir profesionāli (speciālisti), standartizācija un tehnoloģija veido apgriezti proporcionālas attiecības, t. i., palielinoties vienai, otra samazinās);
- *organizācijas lielumu* (organizācijai augot, paaugstinās formalizācijas un standartizācijas līmenis).

Ir atklāta sekojoša ietekme uz cilvēku uzvedību un attieksmi:

- tehnoloģiskās izmaiņas var izraisīt pārmaiņas cilvēku uzvedībā un attieksmē;
- organizācijas lielums, šķiet, nekādi neietekmē nodarbināto morāli un apmierinātību; būtiska ietekme toties ir vienību lielumam: mazajās vienībās apmierinātības līmenis ir augstāks nekā lielajās, un pastāv arī lielāka vienotība, tolerance un labākas attiecības starp nodarbinātajiem; savukārt lielajās vienībās ir augstāks absentisma (darba kavējumu), nodarbināto rotācijas, kā arī konfliktu rādītājs.

DARBA VIDES KVALITĀTI VAR UZLABOT:

- PIEDĀVĀJOT APMĀCĪBU UN INFORMĀCIJU, JA RODAS TEHNOLOĢISKAS IZMAIŅAS;
- SAMAZINOT STRUKTŪRVIENTĪBU LIELUMU;
- DECENTRALIZĒJOT VARU UN LĒMUMU PIENĒMŠANU;
- PALIELINOT PERSONĪGO IETEKMI UZ DARBA VIDI;
- FORMALIZĒJOT TIKAI PAŠU NEPIECIEŠAMĀKO, IZVAIROTIES NO PĀRĀK LIELA NOTEIKUMU, PROCEDŪRU, INSTRUKCIJU UN CITU DOKUMENTU DAUDZUMA;
- SKAIDRI DEFINĒJOT LOMAS (PIENĀKUMUS, TIESĪBAS UN ATBILDĪBU), IT ĪPAŠI ATTIECĪBĀ UZ LEMŠANAS TIESĪBĀM VAI LIKUMĪGAS RĪCĪBAS IEROBEŽOJUMIEM.

Arī strukturālie lielumi ietekmē uzvedību un attieksmi:

- *centralizācija*: pētījumos konstatēts, ka decentralizācija veicina pozitīvu attieksmi pret darbu, efektivitāti un verbālo komunikāciju ar darbu saistītajos aspektos;
- *komplicētība*: pastāv saistība starp apmierinātību darbā un pozīciju, ko indivīds ieņem hierarhiskajā struktūrā; saistība pastāv arī starp indivīda iespējām ietekmēt darba vidi ap sevi un viņa apmierinātību tajā (ieskaitot noteiktus efektivitātes aspektus);
- *formalizācija un standartizācija*: starp formalizāciju un apmierinātību pastāv saistība, jo bieži paņēmiens, kas vērsti uz saskaņas veicināšanu, reizē rada arī pārmērīgu uztraukumu par striktu noteikumu ievērošanu. Šādi noteikumi var kavēt rīcības spontanitāti neparedzētās situācijās, jo spēcīga noteikumu ietekme veicina emociju pārorientēšanos no mērķu sasniegšanas uz līdzekļiem

to sasniegšanai. Otrs reakcijas veids ir frustrācija, atsvešināšanās un uzskats, ka visi noteikumi ir parādība, kas cilvēku ved pie šīs frustrācijas. Šāda reakcija parādās biežāk, ja organizācijas locekļi ir speciālisti. Vieni cilvēki ir apmierinātāki

ar formalizāciju nekā citi. Daži apstākļi šo parādību var neitralizēt, piemēram, nodarbināto lomas organizācijā definēšana, lai konkretizētu, ko īsti organizācija no katra nodarbinātā sagaida, tādējādi neieslīgšot pārmērīgās formalitātēs.

ORGANIZĀCIJU VEIDI

Dažādo darba organizācijas paņēmienu klasificēšana ir sarežģīts uzdevums. Ir grūti panākt, lai pilnīgi visi pastāvošo organizāciju veidi būtu atspoguļoti vienā vienīgā shēmā. Turklāt pēdējos gados darba organizācija nepārtraukti mainās, tādēļ ir iespējama tādu darba organizācijas formu parādīšanās, ko grūti ievietot kādā grupā.

Viena no pirmajām organizāciju klasifikācijām tika izveidota jau 1979. gadā, izšķirot 5 grupas:

- vienkāršā struktūra;
- mehāniskā birokrātija;
- profesionālā birokrātija;
- dalītā struktūra;
- "adhokrātija".

Šīs klasifikācijas izpētīšana ir noderīga, lai labāk iepazītu pamatus, uz kuriem balstās mums zināmo organizāciju lielā daudzveidība.

Vienkāršā struktūra

To raksturo neliela uzdevumu specializācija un to variēšana. Hierarhiskās struktūras centrs ir uzņēmuma vadītājs, kam pieder lemlšanas un kontroles tiesības. Uzņēmuma vadītājs ir tas, kurš izlemj un formulē stratēģijas un plānus, tāpēc hierarhisko līmeņu ir ļoti maz. Koordinēšana balstās uz uzdevumu tiešu pārraudzību. Komunikācija pamatā ir neformāla, turklāt visos līmeņos, t. sk. starp uzņēmuma vadītāju un pārējiem nodarbinātajiem. Starp struktūrvienībām ir maz atšķirību, un tas veicina to savstarpēju tuvināšanos. Šādas struktūras priekšrocības ir brīvas personiskās attiecības bez hierarhiskas dabas ierobežojumiem, ar nelielu darbu dalīšanu utt. Viss minētais izraisa lielāku nodarbināto apmierinātību. Pie trūkumiem jāmin tas, ka visa organizācija ir atkarīga no vienas personas (uzņēmuma vadītāja) un lēmumu pieņemšana ir izteikti centralizēta, no kā izriet tādas problēmas kā lielāka uzmanības pievēršana vienām problēmām uz citu problēmu rēķina, kā arī zināmu sarežģījumu rašanās, analizējot ar kādu personu saistītas problēmas, šai personai neesot klāt.

Mehāniskā birokrātija

Šā tipa struktūrā uzdevumi ir konkrēti, taču to līmenis mēdz būt zems, runa ir par vienkāršiem uzdevumiem, kas atkal



MEHĀNISKĀ BIROKRĀTIJA

un atkal atkārtojas. Varas un lēmumu pieņemšanas struktūra ir centralizēta, un uzdevumu veikšana tiek tiešā veidā uzraudzīta. Komunikācijas ceļi parasti ir formāli. Iekšējās kārtības noteikumi, procedūras, instrukcijas un dažādi citi iekšējai lietošanai paredzēti dokumenti ir ļoti izplatīti, tādējādi stingri nosakot attiecības starp dažādām vienībām.

Uzņēmums tiek sadalīts lielās struktūrvienībās, un ražošana parasti notiek sērijuveidā. No darba aizsardzības viedokļa šai struktūrai nav nevienas ievērojamas priekšrocības. Turpretim starp trūkumiem jāmin rutīna un bezjēdzīgi uzdevumi, kā arī līdzdalības trūkums lēmumu pieņemšanā. Kopumā tas izraisa neapmierinātību.

Profesionālā birokrātija

Šā tipa organizāciju veido grupa profesionāļu ar noteiktām zināšanām, spējām un specifiskām tehniskām iemaņām, kas paši pārrauga arī savu darbu un pieņem lēmumus, kuri skar to darbību.

Citiem vārdiem sakot, lēmumu pieņemšanā parasti pastāv zināma decentralizācija. Šī ir samērā demokrātiska struktūra, lai arī ievērojama vara tās iekšienē pieder pārvaldei.

PROFESIONĀLĀ BIROKRĀTIJA

Šā tipa organizācijas priekšrocība ir samērā augsts demokrātijas un autonomijas līmenis. Pie trūkumiem būtu jāmin komunikācijas trūkums starp organizācijas biedriem, ko rada autonomija un decentralizācija. Kopumā visbiežākā atbildes reakcija uz problēmām ir tiešās uzraudzības palielināšana un stingrāka darba procesa vai sasniedzamo rezultātu standartizācija. Šāda rīcība nav iedarbīga, jo nenotiek situācijas uzlabošanās, bet tiek būtiski apgrūtināta organizācijas funkcionēšana kopumā. Dažādu rakstisku norādījumu skaita palielināšana nepanāk izpildīšanas līmeņa celšanos; gluži pretēji – tā panāk, ka darbs tiek veikts ar mazāku ieinteresētību un mazāku apmierinātību.

Dalītā struktūra

Shematiski tas ir centrālā struktūrā integrētu uzņēmumu kopums, kura raksturīgākās iezīmes ir varas decentralizācija pār šiem uzņēmumiem, rezultātu standartizācija, kas veicina efektivitātes kontroli, un lēmējtiesību koncentrēšanās katrā atsevišķā uzņēmuma vadības rokās.

Šā tipa struktūras priekšrocības un trūkumi vairāk attiecas uz tās efektivitāti nekā uz darba aizsardzības jautājumiem. Tas saistīts ar faktu, ka visbiežāk katrā atsevišķajā uzņēmumā darba aizsardzības



organizatoriskā struktūra ir veidota atkarībā no uzņēmuma vajadzībām un vadības idejām, jo vadība pieņem lēmumus autonomi.

“Adhokrātiskā” struktūra

Šī struktūra raksturo organizāciju, kuras nodarbinātie ir mainīgās vienībās sagrupēti speciālisti, kas izkārtojas nelielās grupās atkarībā no prasībām. Lēmumu pieņemšanas tiesības ir sadalītas pa visiem hierarhijas līmeņiem un visām specializācijas nozarēm. Vadība koordinē projektus un vienības un reizēm piedalās atsevišķos projektos.

Stratēģiju definēšana nav skaidri uzticēta nevienai grupai, tā ir sadalīta starp visiem organizācijas locekļiem. Tā kā daudzi projekti pieprasa multidisciplināru dalību, nepastāv stingrs uzdevumu iedalījums. Koordinācija grupas iekšienē un starp grupām tiek realizēta pēc savstarpējas pielāgošanās metodēm.

**ORGANIZĀCIJAS STRUKTŪRA NAV
NE LABA, NE SLIKTA. IR JĀPASTIPRINA
POZITĪVIE ASPEKTI UN JĀCENŠAS
UZLABOT TIE, KAS PASLIKTINA
DARBA VIDĪ.**

Var teikt, ka visas šā tipa struktūras priekšrocības izriet no tās darba variēšanas:

lielākas profesionālās izaugsmes iespējas, augsta autonomijas pakāpe u. c. Taču līdzās šīm priekšrocībām neizbēgami ir arī trūkumi: neskaidrība organizācijas un darba vietu plānojumā, kā arī cilvēku attiecībās, kuras pakļautas spēcīgai konkurencei starp organizācijas locekļiem.

Citas organizāciju struktūras

Organizācijas pēc struktūras var iedalīt arī formālās un neformālās organizācijās. Formālās organizācijās ir raksturīga formālā attiecību struktūra (ar funkciju, lomu un darbu dalīšanu) un formāli komunikāciju kanāli, bet ne vienmēr šādi definēta struktūra atbilst īstenībai. Formālas attiecības parāda varu un autoritāti. Jāatzīmē, ka visbiežāk šādos gadījumos ir arī formāla sankciju sistēma (kā pakļaut indivīdu kopējam mērķim), kā arī apbalvojumu sistēma (t. sk. algas). Kopumā šāda formāla struktūra parāda veidu, kā sasniegt mērķi, tomēr tās galvenais trūkums ir fakts, ka struktūra neparedz vietu indivīda būtībai. Tā nekad nevar paredzēt visu (piemēram, direktora un sekretāres attiecības, “tautas modro aci” utt.). Šādos gadījumos veidojas neformālas attiecības, kurā ietilpst viss, kas notiek ārpus formālās organizācijas un rodas, lai aizpildītu formālās organizācijas robos. Neformālā komunikācija balstās uz personīgajām attiecībām.

Formālās organizācijās pastāv vairāki darbības modeļi:

- klasiski lineārais modelis – vadītājs tieši un efektīvi kontrolē 7 ± 2 darbiniekus. Kopumā šāds modelis labi darbojas 30 līdz 50 cilvēku kolektīvā. Ja palielinās cilvēku skaits kolektīvā, tad proporcionāli samazinās vai pat zūd efektivitāte;
- lineāri štābiskais modelis – viens vadītājs, kurš paņem sev palīgus un izveido lokālus “štābus”. Šādai organizācijai

raksturīgs, ka palēninās lēmumu pieņemšanas laiks, kamēr lēmumi iziet cauri “štābiņam”;

- funkcionālais vadības modelis – uzņēmumā ir viens vadītājs, kas atbild par noteiktām funkcijām. Šādā situācijā pastiprinās neformālā komunikācija,

jo par visu atbild viens cilvēks, kuram var būt “mīluļi” un “nemīluļi”. Situāciju iespējams risināt, izvēloties vairākus vadītājus un katram nosakot savas atbildības jomas. Tomēr ir risks, ka nodarbinātajiem zudīs skaidrība, kurš ir galvenais priekšnieks.

ORGANIZĀCIJU KULTŪRA

Organizācijas kultūra ir darba kolektīva vērtību, pārliecību, normu un tradīciju sistēma, kas nosaka iekšējo komunikāciju un organizācijas stereotipus attiecībā uz visiem jautājumiem, kas saistīti ar organizāciju. Organizācijas kultūra izsaka kolektīva profesionālo sagatavotību un sociālo integrētību kopējo mērķu sasniegšanas procesā.

Pēc Stefana Robinsa uzskatiem, organizācijas kultūra ir vērtību, zināšanu un praktisko darbību sintēze. Viņš par galvenajiem organizācijas raksturotājiem uzskata:

- individuālo autonomiju – nodarbināto atbildības līmeni, viņu patstāvīgumu un iniciatīvas iespējas;
- darbības strukturēšanu – darba procesa reglamentēšanas līmeni;
- atbalstu – cik lielā mērā dažādu līmeņu vadītāji atbalsta savu nodarbināto centienus un kādas ir viņu savstarpējās attiecības;
- identifikāciju – cik lielā mērā nodarbinātie identificē sevi ar konkrēto organizāciju, kā ir iesaistīti un motivēti mērķu sasniegšanā;
- atalgošanu – kādā mērā nodarbināto rezultāti tiek apbalvoti un stimulēti;
- konfliktus – cik bieži organizācijā pastāv konflikti starp nodarbinātajiem un ar vadītājiem, kāda ir attieksme pret atšķirīgiem viedokļiem un pārliecībām;

- riska pakāpi – kādā veidā nodarbinātie tiek stimulēti būt inovatīvi un uzstājīgi.

Parasti lielajās organizācijās pastāv galvenā jeb dominējošā kultūra un vairākas subkultūras. Dominējošā kultūra ir vērtības, kuras atbalsta lielākā daļa organizācijas darbinieku. Kad tiek runāts par organizācijas kultūru, domā tieši par dominējošo kultūru. Savukārt subkultūras rodas dažādu struktūrvienību un filiāļu ietvaros. Lielajos uzņēmumos dominējošās kultūras un subkultūru mijiedarbība var radīt problēmas, tāpēc tām jāpievērš īpaša uzmanība.

Organizācijas kultūra veidojas divu iemeslu dēļ. Pirmais ir kvalitātes uzlabošana un elastības palielināšana, savukārt otrs – apziņa, ka galvenais organizācijas virzītājspēks ir personāls. Tāpēc personālam tiek mācītas vērtības, kuras jāsludina ne tikai organizācijas iekšienē. Organizācijas vērtības parasti ir:

- ticība organizācijas pārākumam;
- pārliecība, ka katra sūkuma pareiza izpilde palīdz sasniegt lielāku mērķi;
- ticība cilvēka kā personības nozīmīgumam;
- uzticība augstākajai kvalitātei;
- pārliecība, ka visi darbinieki ir novatori, tikai jārada attiecīga vide viņu ideju īstenošanai;
- nodarbināto neformālo attiecību svarīguma atzīšana.

Sasniegt labus rezultātus var tās organizācijas vai kompānijas, kuru vadītāji spēj pārliecināt nodarbinātos par organizācijas jeb korporatīvajām vērtībām.

Organizācijas kultūra ir tieši saistīta ar tās efektivitāti – jo spēcīgāka ir organizācijas kultūra, jo organizācija ir efektīvāka. Vājas organizācijas raksturo vairākas pazīmes:

- nav skaidras un apzinātas vērtību sistēmas, kā arī pārliecības par to, kā gūt panākumus savā darbā;
- cilvēki nespēj vienoties par perspektīvajiem mērķu sasniegšanas ceļiem un līdzekļiem;
- dažādās organizācijas struktūrvienībās ir krasi atšķirīgi uzskati (gadījumos, ja katra atsevišķā struktūrvienība pati plāno savus nākotnes mērķus, savu vērtību kopu, savas tradīcijas);
- organizācijas līderi ir destruktīvi un neveicina organizācijas vērtību kopējo izpratni.

Lai izpētītu organizācijas kultūras saistību ar organizācijas efektivitāti, ir veikti pētījumi pēc K. Kamerona un R. Kvinna izstrādātās organizāciju kultūru tipoloģijas un kultūras pētniecības metodikas. Pētnieki izvirzīja divus galvenos mērījumus, atbilstoši kuriem dažādi rādītāji iekļaujas vienā no četrām grupām. Viens no mērījumiem tos organizācijas efektivitātes kritērijus, kas uzsver elastību, diskretumu un dinamismu, nošķir no kritērijiem, kas akcentē stabilitāti, kārtību un kontroli. Šis mērījumu skalas vienā galā ir organizācijas daudzpusība un elastīgums, otrā galā – tās nesatricināmība un ilgtspēja. Otrs mērījums tos efektivitātes kritērijus, kas uzver organizācijas iekšējo virzību, integrāciju un vienotību, nošķir no tiem efektivitātes kritērijiem, kas tiek asociēti ar organizācijas ārējo orientāciju, diferenciāciju un savstarpēju konkurenci, sacensību. Šis mērījumu skalas vienā galā

ir organizācijas saliedētība un saskaņotība, otrā galā – organizācijas neatkarība un diferenciācija.

Atbilstoši K. Kamerona un R. Kvinna darbu rezultātiem eksistē četri organizāciju kultūru profili – klanu kultūra, adhokrātiskā kultūra, hierarhiskā kultūra un tirgus kultūra.

Klanu kultūrai ir raksturīgs:

- ļoti draudzīga darba vieta;
- nodarbinātajiem ir daudz kas kopīgs;
- organizācija atgādina lielu ģimeni;
- līderi vai organizācijas vadītāji tiek uzverti kā audzinātāji un vecāki;
- organizāciju vieno uzticība un tradīcijas;
- organizācija akcentē ilgtermiņa personības pilnveidošanas izdevīgumu;
- liela nozīme ir kolektīva saliedētībai, morālajai gaisotnei;
- veiksmi nosaka labas attiecības ar klientiem;
- organizācija veicina brigādes darba formu, nodarbināto iesaistīšanos lēmumu pieņemšanā.

Adhokrātiskajai kultūrai ir raksturīgs:

- dinamiska, uzņēmības pilna un radoša darba vieta;
- cilvēki ir gatavi veltīt savu laiku kopējās lietās labā, riskēt;
- par līderiem tiek uzskatīti novatori un cilvēki, kas gatavi riskēt;
- cilvēkus vieno ideja par novatorismu un pastāvīgu jauninājumu ieviešanu darbā;
- tiek uzsvērtā nepieciešamība būt priekšā visiem;
- ilgtermiņa perspektīvā organizācija akcentē nepieciešamību augt un iegūt jaunus resursus;
- par veiksmi tiek uzskatīta jaunu preču vai pakalpojumu iegūšana, radīšana;
- svarīgi ir būt par līderi tirgū;
- organizācija sekmē individuālo iniciatīvu un brīvību.

Hierarhiskajai kultūrai ir raksturīgs:

- ļoti formalizēta un strukturēta darba vieta;
- visu, ko cilvēki dara, nosaka procedūras;
- līderi lepojas ar to, ka viņi ir racionāli domājoši koordinatori un organizatori;
- tiek uzskatīts, ka būtiski svarīgi ir uzturēt ierasto organizācijas darba ritmu;
- organizāciju vieno formālie noteikumi un oficiālā politika. Ilgtermiņā organizācija rūpējas par stabilitātes un rentabilitātes nodrošināšanu;
- veiksmi nosaka visu operāciju precīza izpilde, spēja paredzēt nākotni, mazas izmaksas;
- vadība rūpējas par nodarbinātības garantēšanu personālam, spēju paredzēt ilgtermiņa perspektīvu.

Tirgus kultūrai ir raksturīgs:

- organizācija ir orientēta uz rezultātiem, tā primāri rūpējas par iecerēto uzdevumu izpildi;
- nodarbinātie ir mērķtiecīgi un sacenšas savā starpā;
- līderi ir stingri vadītāji un sīvi konkurenti;
- viņi ir nelokāmi un prasīgi;
- organizāciju vieno uzsvars uz tieksmi uzvarēt;
- kopējās rūpes ir reputācija un panākumi;
- perspektīvās stratēģijas mērķis ir izmērāmu rezultātu sasniegšana, cīņa ar konkurentiem;
- veiksmē tiek mērīta tādos terminos kā iekarotā tirgus daļa, jaunā tirgus daļa un jauno tirgu atklāšana;
- organizācijas stils – stingri ieturēts kurss uz konkurētspējas palielināšanu.

ORGANIZĀCIJAS STRUKTŪRAS FAKTORI

Pēc dažādo organizācijas veidu aplūkošanas un ņemot vērā, ka ir neiespējami izvēlēties to vai citu modeli (jo mēs redzējam, ka organizācijas struktūru nosaka arī tādi faktori, ko nevar iekļaut darba aizsardzības jomā), tiek izvirzīts mērķis uzlabot jau pastāvošo katras organizācijas modeli. Šim nolūkam definēta vesela virkne faktoru, ko sauc par organizācijas faktoriem un kas apvieno mainīgo lielumu kopumu, ko var uzlabot vai pastiprināt neatkarīgi no konkrētās organizācijas veida.

Kompetenču definēšana (uzdevumu noteikšana)

Ja nodarbinātajam iedalītie darba pienākumi ir neskaidri (uzdevuma saturs neskaidrības dēļ), ja tie ir pretrunīgi vai

ORGANIZĀCIJAS STRUKTŪRAS FAKTORI

KOMPETENČU DEFINĒŠANA
(uzdevumu noteikšana)

HIERARHISKĀ STRUKTŪRA
(varas sadalījums, uzņēmuma organizācijas shēma)

VADĪBAS STILS
(hierarhija, autoritāte)

KOMUNIKĀCIJAS UN
INFORMĀCIJAS KANĀLI

ATTIECĪBAS
(starp nodaļām un personiskās)

PROFESIONĀLĀ ATTĪSTĪBA
(izglītības un izaugsmes iespējas)

DARBALAIKA ORGANIZĒŠANA
(darbadienas ilgums, veids un pārtraukumi)

ja pretruna pastāv starp dažādām darba prasībām, un ja tie ir strīdīgi (kompetenču konflikts), situācija pati par sevi var kļūt par stresa cēloni. Vadošais personāls, intelektuālais darbaspēks un biroja darbinieki ir īpaši pakļauti šāda veida stresam. Arī atbildība par trešo personu var kļūt par stresa cēloni, kā tas novērojams ārkārtas situācijās dispečeru, policistu, cietumsargu un gaisa kontroles amatos.

Jebkurā amatā jābūt definētiem tajā iekļautajiem uzdevumiem, kā arī papildu uzdevumiem, kam jāpievērš uzmanība. Citi būtiski aspekti, kas jāievēro, ir lēmumu veids, kas jāpieņem konkrētajā amatā, un tas, kam jāpieņem šie lēmumi: dažos gadījumos persona, kas ieņem attiecīgo amatu, būs tā, kam jāizlemj par to, kā jārikojas, citos gadījumos lēmums būs jāpieņem personai, kas atbildīga par nodaļu vai departamentu.

Hierarhiskā struktūra (varas sadalījums)

Iepazīt uzņēmuma struktūru un zināt, kādu vietu katra persona ieņem organizācijā un kurām personām jāiejaucas dažādās problemātiskās vai konfliktsituācijās, kas var rasties, ir ne tikai loģiski, bet nepieciešami nodarbināto un uzņēmuma dzīves attīstībai, ņemot vērā, ka šādu zināšanu trūkums var kļūt par problēmu gan sekmīgai uzņēmuma funkcionēšanai, gan tajā strādājošajiem.

Vadības stils

Augstākstāvošās vadības attieksme pret padotajiem nosaka nodarbināto uzvedību un attieksmi pret darbu.

Populārākā vadības stilu klasifikācija izšķir *autoritāro*, *paternālo*, *rīcības brīvības* jeb *neiejaukšanās politikas* (fr. *laissez faire*)

AUTORITĀRAIS STILS

Balstīts uz autoritātes principu.

Priekšnieks pavēl, un viņam jāpakļaujas.

Idejas darba kolektīvam tiek uzspiestas.

Par mērķiem neinformē, tiek dotas tikai pavēles.

Kolektīvā valda sasprindzinājums, konkurence un motivācijas trūkums.



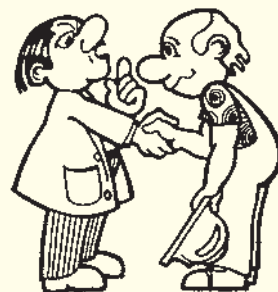
PATERNĀLAIS STILS

Personīgās intereses dominē pār organizācijas vajadzībām.

Priekšnieks cenšas izvairīties no konfliktiem un neērtībām, un no konkrētas rīcības.

Kontroles metodes ir ļoti vispārīgas un vieglas.

Nepastāv līdzdalība.



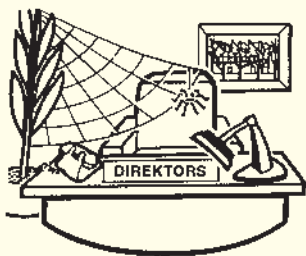
LAISSEZ-FAIRE**(Rīcības brīvība vai neiejaucšanās politika)**

Adekvāta situācija tiek panākta, pieliekot minimālas pūles.

Priekšnieks atturas no vadīšanas, nedod pavēles, ļauj, lai kolektīvs seko saviem norādījumiem.

Lai izvairītos no konfliktsituācijām, priekšnieks nerealizē nekāda veida autoritārismu vai kontroli.

Darba kolektīvā mēdz pastāvēt slēpta agresivitāte kā vadītāju trūkuma sekas.

**DEMOKRĀTISKAIS STILS**

Pēc šī vadības stila tiek vērtēts gan uzdevums, gan indivīds.

Lēmumi tiek pieņemti kopīgi, piedaloties priekšniekam un kolektīvam.

Galvenā priekšnieka funkcija ir koordinēšana.

Kolektīvs sasniedz savus mērķus sadarbības un konstruktīvas kritikas gaisotnē.



un demokrātisko stilu. Ir pierādīts: jo demokrātiskāks vadības stils, jo labāka atbilstošā departamenta vai vienības darbība.

Tomēr der atgādināt, ka vadības stils attiecas ne tikai uz vienu konkrētu personu, bet arī uz dominējošo stilu visā uzņēmumā.

Ja uzņēmuma vadība rīkojas demokrātiski, starp vadību un pakļautajiem veidojas labvēlīgas attiecības, savukārt, ja uzņēmumā valdošā gaisotne ir autoritāra, tās izraisītie konflikti ir neizbēgami.

Var gadīties arī, ka personām, kas uzņēmuma iekšienē rīkojas demokrātiski, ir lielāka vai mazāka tendence uz konfliktu.

Nedemokrātiskajiem vadības stiliem raksturīgais konsultāciju un līdzdalības trūkums lēmumu pieņemšanā, kā arī iniciatīvas ierobežošana atstāj lielu ietekmi uz nodarbināto labsajūtu. Saskaņā ar Starptautiskās darba organizācijas datiem augsts līdzdalības līmenis veicina produktivitātes palielināšanos, augstāku efektivitāti, samazina darbaspēka mainību un fiziskās un garīgās saslimšanas, kā arī palīdz izvairīties no tādiem stresa izraisītiem rīcības pavērsieniem kā alkoholisms un smēķēšana.

Komunikācijas un informācijas ceļi

Uzdevuma veikšanai un labākai izpratnei par vispārējo uzņēmuma darbību nepieciešamās informācijas sniegšana ir ne tikai pamatā korektai darba izpildei, bet arī parāda, cik lielā mērā uzņēmumam rūp tajā strādājošais personāls. Mēģinājumi slēpt informāciju par organizācijas attīstību pierāda, ka nodarbinātajiem netiek piešķirta liela nozīme.

Tas pats notiek ar komunikāciju. Personālam savstarpēji jākontaktējas ne tikai cilvēciskas nepieciešamības dēļ, bet arī sekmīgākai darba veikšanai un attīstībai. Reizēm

papļāpāšana ar tuvāk esošo personu vai pie brokastīm ļauj atrisināt darba ikdienā sastopamas problēmas. Šajā gadījumā mēs risinām problēmas neformālā ceļā. To pašu var panākt pa formāliem ceļiem regulārās grupu dalībnieku sapulcēs. Gan vienā, gan otrā gadījumā ir skaidrs, ka komunikācija ir nepieciešama un ļoti vēlama.

Attiecības starp struktūrvienībām un personiskās attiecības

Nodarbinātā attiecības ar kolēģiem, augstākstāvošajiem un padotajiem, kā arī no tiem saņemtais sociālais atbalsts, ir saistīti ar stresu darba vietā. Ja funkciju sadalījums kolektīvā ir neskaidrs, savstarpējās attiecības tiek sabojātas, pieaugot psiholoģiskās spriedzes riskam, kas sevī slēpj neapmierinātību ar darbu. Šī spriedze samazinās, ja nodarbinātais jūt kolēģu atbalstu.

Organizācijā katrai tās vienībai (personām un personu grupām) jābūt noteiktam uzdevumam, kas virzīts uz kopīgu mērķi: tāda produkta vai pakalpojuma izstrādāšanu, kura pārdošana ļautu izdzīvot pašai organizācijai un personām, kas to veido. Tas nozīmē, ka organizācija nevar atļauties sliktas attiecības starp struktūrvienībām (departamentiem, nodaļām), ņemot vērā, ka tās negatīvi ietekmēs uzņēmuma produktivitāti, kā arī galaprodukta vai pakalpojuma kvalitāti.

Līdzīgi kā labu attiecību nodrošināšana starp struktūrvienībām, arī šādu attiecību veicināšana starp organizācijā strādājošajām personām uzņēmumam ir politiskas dabas jautājums. Šim nolūkam eksistē daudzas sistēmas, no kurām jāpiemin amerikāņu sistēma, kas iesaka rīkot pasākumus organizācijā nodarbinātajiem kopā ar ģimenēm, kā arī citas, kuru popularitāte gan ir mazāka, bet kas varbūt dziļāk skar pro-

blēmas būtību. Runa ir par sistēmām, kas stimulē cilvēciskas attiecības konkrētā struktūrvienībā uzņēmumā kopumā. Piemēram, kā labus kolektīva saliedēšanas līdzekļus var minēt kopīgas sporta aktivitātes, sporta spēles, kultūras pasākumu apmeklēšanu, kopīgu svētku svinēšanu u. c.

Nedrīkst aizmirst, ka visas šajā apakšnodaļā aplūkotās problēmas ir tiešā veidā saistītas ar vadības stilu. Jo lielāka decentralizācija un demokrātiskāks vadības stils, jo labākas attiecības valda kolektīvā.

Profesionālā attīstība

Ar profesionālo attīstību tiek saprastas gan tās personālam piedāvātās iespējas, kas attiecas uz profesionālu vai vispārēju izglītību, gan arī tās, kas attiecas uz izaugsmi. Profesionālās attīstības iespējas ir motivējošs elements, it īpaši gadījumā, kad izaugsme ir cieši saistīta ar izglītību. Kursi, pēc kuru pabeigšanas nodarbinātajiem ir izredzes uz paaugstinājumu amatā, ir ļoti populāri. Šādai tālākizglītībai ir nozīme ne tikai paša nodarbinātā attīstībā, bet arī uzņēmuma attīstībā – piemēram, uzlabojot darbinieku angļu valodas zināšanas, plašinās uzņēmuma konkurētspējas, jo uzņēmums var sniegt pakalpojumus arī citās valstīs.

Pārmaiņu ieviešana darba vidē

Tehnoloģiskais progress, jaunu tehnoloģisko iekārtu un metožu ieviešana un nepārtraukta uzņēmumu adaptācijas nepieciešamība, lai tas būtu konkurētspējīgs, prasa arvien lielākas pārmaiņas gan uzņēmuma struktūrā, gan ražošanā. Tās atstāj acīmredzamu ietekmi uz nodarbinātajiem:

- informācijas trūkums un nepietiekama iepriekšēja izglītība;

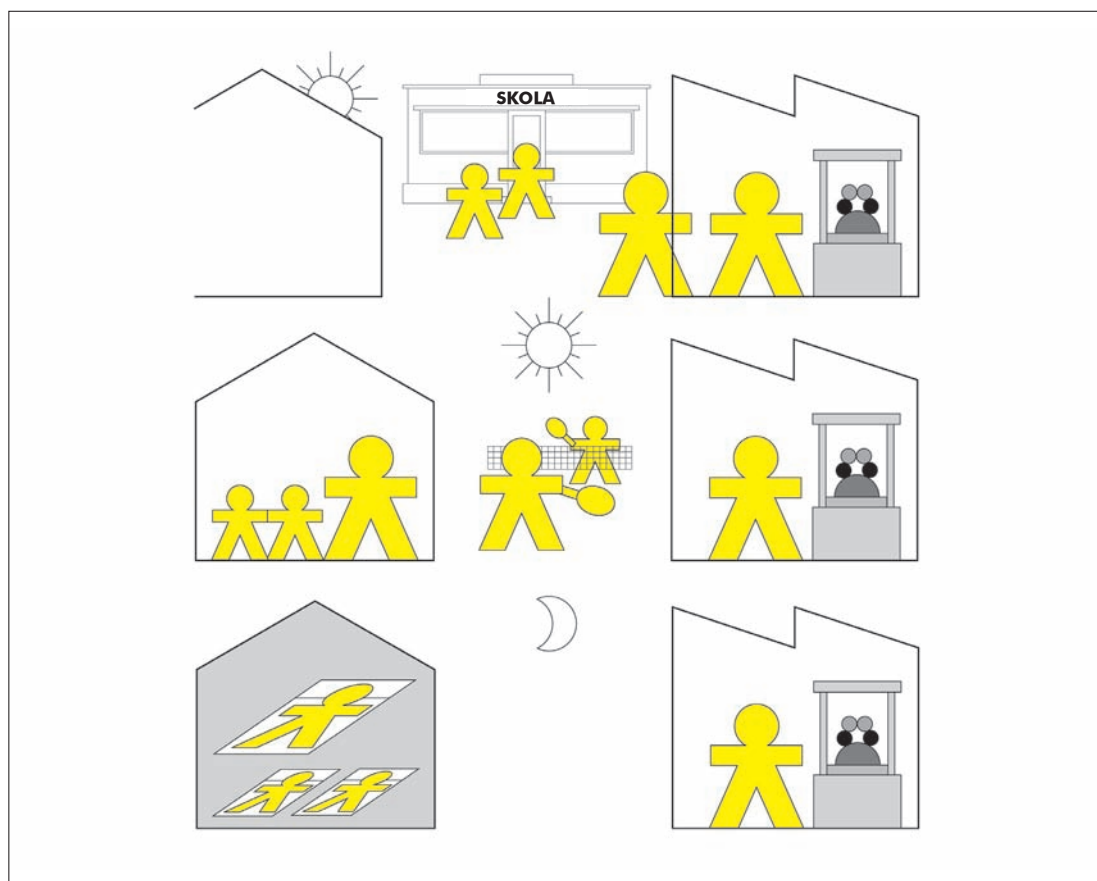
- augstas darbaspēka izmaksas, piepūle, lai adaptētos jaunā situācijā;
- ergonomisku principu trūkums uzņēmuma plānošanas fāzē;
- līdzekļu trūkums radušos problēmu risināšanai un nepieciešamajam atbalstam.

Visas iepriekšminētās problēmas rodas, ja pārmaiņas netiek sagatavotas. Sagatavošanās būtu jāveic visos aspektos: tehnoloģiskā, psiholoģiskā, ergonomiskā un organizatoriskā.

Darba laika organizēšana

Darba dienas, nedēļas, mēneša, gada, kā arī visas darba dzīves ilgums lielā mērā nosaka darbspējīgās populācijas

dzīvesveidu. Noteikts tiek gan miegam un nomodam atvēlētais laiks, gan laiks sociālajām aktivitātēm (vaļaspriekiem u. tml.) un tādējādi vispārīgais populācijas dzīves stils. Runāt par darba laiku nozīmē runāt par darbadienas veidu (fiksēta vai maiņās), par tās ilgumu un par pārtraukumiem. Attiecībā uz darbadienas veidu jāizšķir fiksēta darbadiena (neatkarīgi no tā, vai tā ir pārtraukta vai nepārtraukta) un darbs maiņās. Ņemot vērā, ka tieši darbs maiņās var atstāt visvairāk negatīvu seku savas tiešās iedarbības uz veselību dēļ, par to runā biežāk. Maiņu darba aptvertā problēmu loka centrā ir no nepārtrauktas darba stundu maiņas izrietošās sekas, vakara maiņas ietekme uz ģimeni un sabiedrisko dzīvi, kā arī naktsmaiņu tiešā ietekme uz veselību.



Nepārtraukta darba stundu maiņa apgrūrina ilgstošu sabiedrisko attiecību uzturēšanu (piemēram, personām šādā situācijā iesaistīšanās kādā sporta komandā ir apgrūtināta). Līdzīgā veidā var mainīties arī ģimenes dzīve, ja kāds tās loceklis periodiski nav klāt ģimenes pasākumos.

Vakara maiņa sakrīt ar laiku, ko ģimene parasti velta savstarpējām attiecībām vai arī ko daudzi cilvēki izmanto sociālajām aktivitātēm (piemēram, izklaides ārpus mājas, satikšanās, sporta nodarbības u. tml.). Personas, kas šajā laikā strādā, zaudē iespēju dalīt šo laiku ar ģimeni vai draugiem.

REIZĒM NELIELĀM IZMAIŅĀM VAR BŪT NOPIETNAS SEKAS.

Maiņu darbs atstāj ietekmi uz cilvēka veselību, izjaucot viņa bioloģisko ritmu, mainās ķermeņa temperatūra, cukura līmenis asinīs, vielmaiņa u. c. Miega traucējumi, ko izraisa gulēšana neadekvātā laikā, veicina nepilnvērtīgu fizisko un garīgo atpūtu. Sievietēm darbs naktīs bieži izraisa arī hormonālās svārstības, kuru rezultātā var būt aizkavēta grūtniecības iestāšanās, kā arī attīstīties neauglība. Arī prāta asums un motivācija darbā ir pakļauta izmaiņām visas darbadienas garumā.

Lai arī daudzi pētījumi liek secināt, ka darbs maiņās aizvien retāk izraisa stresu, pateicoties labākai maiņu saplānošanai un tam, ka nodarbinātie saņem dažāda veida sociālo palīdzību (piemēram, noorganizēts transports no/uz mājām, ja jāstrādā naktis maiņā, u. c.), ierobežotā sabiedriskās līdzdalības iespēja ir tas, par ko visbiežāk sūdzas maiņās strādājošais personāls.

Saistībā ar darbadienas ilgumu jānorāda, ka cilvēka organismam piemīt noteikta fiziskā un garīgā kapacitāte, kas nepieļauj nepārtrauktu un ilgstošu enerģijas patēriņu. Nepieciešams, lai jebkurai fiziskai vai garīgai darbībai sekotu īsāks vai garāks atpūtas periods atkarībā no veiktās darbības intensitātes. Attiecība "darbs/atpūta" pieprasa gan darbadienas ilguma ierobežojumu, gan to, lai noteiktos amatos pārtraukumi visas dienas garumā tiktu ieviesti kā nepieciešamība (piemēram, strādājot ar displeju vai darot fiziski smagu darbu). Tā, piemēram, ieteicams, lai darbs pie datora tiktu veikts ne ilgāk kā 2 stundas bez pārtraukuma (vēlamais pārtraukuma ilgums – apmēram 10 minūtes). Turklāt labāk ir organizēt darbu tā, lai būtu vairāki īsi pārtraukumi (ik pēc 1 stundas uz 5 minūtēm), nevis viens garš. Pārtraukumu laikā ieteicams veikt citu darbu, piecelties, izstāpties vai, vislabāk, – pavigrot.

Papildus tam arvien biežāk uzņēmumos tiek izmantots tā sauktais elastīgais darba laiks – darba devējs noteic, ka nodarbinātajam obligāti jāstrādā no plkst. 10.00 līdz 15.00 ar 45 minūšu pārtraukumu pusdienas laikā. Pārējo laiku, kad strādāt, nodarbinātais izvēlas pats – būs nodarbinātie, kas izvēlēsies strādāt no rīta, turpretim citi – vakarā. Tomēr ne visiem uzņēmumiem un amatiem šāds elastīgs darbu grafiks ir piemērots – ja veikals sāk strādāt plkst. 9.00, tad, visticamāk, pārdevēja nevarēs izvēlēties, cikos nākt uz darbu – plkst. 7.00 vai 10.00. Līdzīgi arī, ja darbs notiek pie konveijera – visiem jāsāk strādāt vienlaicīgi vai katram noteiktā laikā, lai varētu nodrošināt, ka prece vispār tiek saražota.

4

PERSONAS INDIVIDUĀLĀS ĪPAŠĪBAS

IEVADS

Stresa attīstības process ir sekas nevienlīdzībai starp indivīda prasībām un vides piedāvātajām atbildēm; citiem vārdiem, tā ir attiecība starp indivīda vajadzībām, centieniem vai cerībām un realitātes piedāvātajiem resursiem to apmierināšanai.

Mēs redzam, ka stresa vai neapmierinātības attīstībā, no vienas puses, iesaistīti darba apstākļi, no otras – pati persona, jo katra persona tādā vai citādā veidā reaģē uz citām personām vai uz ikdienas notikumiem.

Individuālās atšķirības noteic, kā tiek uztverti darba apstākļi: personām ir atšķirīga motivācija, dažādas spējas un rakstura iezīmes, utt. Tas nosaka reakciju dažādību vienā un tajā pašā situācijā. Kas apmierina vienu, var būt uztraukuma iemesls kādam citam. Tādējādi viena un tā pati situācija ietekmē atkarībā no tā, ko katra persona at-

tiecīgajā brīdī gaida, un no individuālajām adaptācijas spējām. Piemēram, labi apmaksāts darbs dažus cilvēkus var motivēt, savukārt citi dod priekšroku mazākam atalgojumam un attiecīgi mazākai atbildībai, mierīgākai dzīvei, kā arī citu interešu realizēšanai. Daži izvēlas amatus ar augstu atbildības līmeni, savukārt citi uzskata, ka tie var kļūt par stresa un konfliktu cēloņiem.

Tādējādi viena un tā pati situācija var tikt uztverta dažādi: vai to uztver kā neapmierinošu vai stresu izraisošu, tas daļēji atkarīgs no personas rakstura īpašībām.

To, kā nodarbinātie adaptēsies stresa situācijās, nosaka arī vairāki citi faktori, piemēram, cilvēka zināšanas, pieredze, izturēšanās u. c. Jūtīgums jeb ievainojamība stresa situācijā ir dažu cilvēku īpašība, kuras dēļ cilvēks jūt lielāku neapmierinātību nekā citi.

VIENU UN TO PAŠU SITUĀCIJU PERSONAS UZTVER ATŠKIRĪGI UN REAĢĒ DAŽĀDOS VEIDOS.

Uzņēmība pret stresu atšķiras gan dažādiem cilvēkiem, gan vienam un tam pašam cilvēkam dažādos laikos. Stress rodas tad, ja situācija pārspēj cilvēka adaptācijas spējas, piemēram, piedzīvojot grūtības, ko viņš nespēj ietekmēt (darba maiņa, tuvinieka nāve u. tml.), vai arī sīkām problēmām atkārtoties no dienas dienā, līdz tās pārsniedz personas pretestības spējas.



Dzīvē ir brīži, kas iezīmē īpaši augstas ievainojamības periodus vai pieprasītas adaptācijas spējas, piemēram, darba vai dzīvesvietas maiņa, finansiālas vai ģimenes problēmas u. tml. Šiem notikumiem pašiem nav jābūt negatīviem; tie var būt arī laimīgi pārdzīvojumi, taču tie nozīmē papildu adaptācijas piepūli. Piemēram, paaugstinājums darbā nozīmē darba kvalitātes uzlabošanu, taču vienlaikus arī

adaptēšanos jaunā situācijā, kam nepieciešama piepūle.

Ikdienas dzīvē un darbā mums jārisina daudzas situācijas: tehnoloģiskais progress, nedrošība par darba vietu, apmierinošas un mazāk apmierinošas attiecības u. c. Ja šīs situācijas atkārtojas, tās var pārsniegt personas adaptācijas spējas; rezultātā ilgstoša šāda veida situāciju klātbūtne var kļūt par problēmu avotu.

INDIVIDUĀLĀS ATŠKIRĪBAS

Mēs redzējam, ka gan neapmierinošas vai satraucošas situācijas piedzīvošana, gan spēja šo situāciju pieņemt ir atkarīga no individuālajām īpašībām. Atšķirības starp personu reakcijām uz satraucošu vai neapmierinošu situāciju ietekmē:

- kultūras nosacījumi: sociālekonomiskie faktori, ģimenes dzīve, dzīvesveids, sociālā vide, vaļasprieki un brīvais laiks, utt. Šos faktorus sauc par eksogēnajiem faktoriem, respektīvi, tie atrodami ārpus cilvēka, veidojot vidi, kurā cilvēks sevi izpauž, un kas ietekmē indivīda

domāšanas un izturēšanās veidu, jo cilvēks funkcionē kā viens veselums. Nevar aplūkot kādu dzīves aspektu, neņemot vērā pārējos, tāpēc, lai arī mēs koncentrējam uzmanību uz darba izraisītu neapmierinātību, nedrīkstam aizmirst, ka darba vide un dzīve ārpus uzņēmuma atrodas savstarpējā mijiedarbībā;

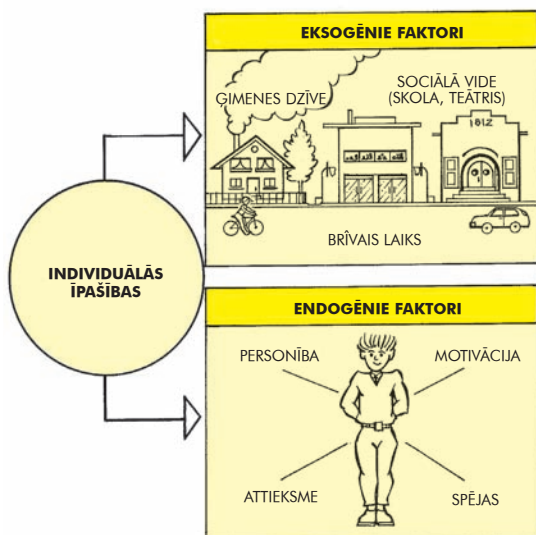
- personība, pieredze, vecums, dzimums, motivācija u. c. Šos faktorus sauc par endogēnajiem faktoriem; tie raksturo pašu cilvēku, un to kopums definē cilvēka būtību un reaģēšanas veidu.

Daži no faktoriem ir stabilāki un laika gaitā nemainīgi, piemēram, personības iezīmes vai intelektuālā kapacitāte, citus cilvēks apgūst mācību rezultātā, un tie iegūst stabilitāti, tomēr laika gaitā tie var mainīties. Pēdējais attiecas uz zināšanām, motivācijām, cerībām, attieksmēm u. tml.

Šo īpašību starpā jāizceļ dažas, kas ciešāk saistītas ar stresa vai neapmierinātības situācijām.

Personība

Personību var definēt kā uzvedības formu, saskaņā ar kuru cilvēks parasti reaģē un pielāgojas ārējiem apstākļiem. Eksistē



A UN B TIPA INDIVĪDU UZVEDĪBAS IEZĪMES	
A TIPS	B TIPS
Vispārīga enerģijas un uzticēšanās izpausme Ātrs runasveids, cits runātāja pārtraukšana Žestu izmantojums teiktā akcentēšanai Agresivitāte Ekstravertums Valdonība Ātras kustības un ātra ēšana	Vispārīga relaksācijas un mierīguma izpausme Mierīgs, nepiespiests runasveids Nelieto žestus Miermīlīgums Intravertums Citu viedokļu pieņemšana Nav steigas vai nepacietības sajūtas

Ļoti daudzveidīgi personību tipi un daudzas teorijas, kas tos skaidro.

Par stresu veiktie pētījumi ļāvuši definēt divas lielas personību grupas atkarībā no to reaģēšanas veida uz satraucošām situācijām. Izšķir divus pretējus personību tipus, kas reaģē uz apstākļiem izteikti dažādi.

A tipa personību raksturo pārmērīga tieksmība pēc perfekcijas, izteikta patstāvība un virzība uz augstiem mērķiem. Indivīdi ar šādu personību uzskata, ka darbs ir viņu dzīves centrs; tās ir personas, kas piekopj konkurējošu dzīvesveidu, kurā savienojas naidīgums, ātrums, nepacietība un apsēstība ar vēlmi izdarīt arvien vairāk arvien īsākā laikā. A tipa personības raksturojumu var rezumēt trīs galvenajās iezīmēs:

- nepacietība jeb steigas sajūta;
- ieinteresētība darbā;
- konkurence jeb personīgās ambīcijas.

Šā tipa personība ir uzņēmīgāka pret stresu; personas, kas sliecas uz šādu izturēšanās veidu, izjutot spiedienu, biežāk reaģē pārspīlēti.

B tipa personību var raksturot kā tādu, kas stresa situācijā indivīdam ļauj izmantot problēmu risināšanai nepieciešamo enerģiju, nekaitējot ne sev, ne citiem. Kopumā tie ir cilvēki, kas spēj pieņemt citus viedokļus, ir intraverti un rūpējas par veselību.

Saskaņā ar šiem dažādajiem izturēšanās veidiem personām nepieciešami dažādi apstākļi, lai izjustu apmierinātību ar savu darbu un apkārtējo vidi. Šī paša iemesla dēļ katras personas neapmierinātībai ar situāciju ir dažādi cēloņi.

Autori, kas pētījuši šo tēmu, uzskata, ka personām, ko stress apdraud visvairāk, piemīt sekojošas iezīmes:

- nespēja atpūsties;
- neatlaidīga vēlēšanās justies atzītam;
- vairāku lietu darīšana vienlaikus;
- ikdienas pārslodze;
- liela vēlme konkurēt;
- hroniska steigas sajūta;
- neiecietība pret kavējumiem vai pārtraukumiem.

Vecums

Šā mainīgā lieluma ietekmi uz neapmierinātību nosaka ne tikai vecums, bet arī tā mijiedarbība ar citiem faktoriem. Ar gadiem samazinās nodarbināto fiziskās spējas veikt darbu, turklāt šajā ziņā novērojamas būtiskas atšķirības starp vairākiem viena vecuma un dzimuma nodarbinātajiem. Cilvēka papildu stresu rada sajūta, ka viņš vairs nespēj paveikt to, ko darījis pirms vairākiem gadiem, ka netiek galā ar saviem

pienākumiem. Tomēr pazeminātās fiziskās spējas šādi nodarbinātie spēj kompensēt ar labāku darba plānošanu un organizēšanu (mainot vieglākus un smagākus darba posmus), kā arī ņemot īsas pauzes darbā. Tas saistāms ar lielāku darba pieredzi.

Motivācija vai cerības saistībā ar darbu gadu gaitā var ļoti mainīties: jaunu cilvēku cerības parasti ir lielākas, un tie gaida, ka darbs šīs cerības spēs piepildīt. Šajā ziņā jauni cilvēki ir prasīgāki nekā cilvēki gados, kas jau ir piedzīvojuši savu centienu piepildījumu vai vismaz negaida no dzīves to pašu, ko jaunie.

Vēl viens faktors, kas nosaka gados jaunu personu augstās prasības, ir sagatavotības līmenis, kas parasti paaugstinās laika gaitā, un ārpusdarba dzīves kvalitātes uzlabošanās. Ja persona no ārpusdarba vides pieprasa noteiktu dzīves kvalitāti, tas atspoguļosies tās prasībās pret darba apstākļiem un atalgojumu. Saskaņā ar visu minēto var apgalvot, ka vecums ietekmē psihosociālos faktorus, nosakot atšķirības starp to, kas tiek sagaidīts no noteiktas vides, taču nevar teikt, ka tāda pati ietekme attiecas uz reaģēšanas spējām stresa vai neapmierinātības situācijā.

Jāpatur prātā, ka individuālās adaptācijas spējas un fizioloģiskās izpausmes nemainās līdz ar vecumu. Tomēr ir pierādīts, ka vecākas personas vai nu izvairās no potenciāli satraucošām situācijām, vai arī spēj tās labāk kontrolēt, mainot savu nostāju pret stresa faktoriem; vecākiem nodarbinātajiem piemīt lielākas adaptācijas spējas, pateicoties lielākai pieredzei un profesionālajām iemaņām, kas tiem palīdz rast labāku problēmas risinājumu. Šajā ziņā vecākiem cilvēkiem ir vairāk resursu, lai tiktu galā stresa situācijā, kas radusies darbā.

Tomēr pastāv virkne apstākļu, kam, gadiem ejot, pielāgoties kļūst arvien grūtāk. Tāpat kā ar laiku samazinās noteiktas

fiziskās spējas, piemēram, redze, tāpat samazinās arī spēja pielāgoties noteiktām darba prasībām, tādēļ var identificēt tos psihosociālos faktorus, kas visjūtāmāk ietekmē gados vecākas personas:

- darbs ierobežotā laikā;
- paātrināts darba ritms, it īpaši, ja tas prasa augstu precizitāti;
- nepieciešamība apstrādāt lielu informācijas daudzumu;
- nepieciešamība izmantot jaunas, dinamiskas tehnoloģijas;
- nepieciešamība mācīties;
- nepieciešamība izmantot svešvalodas;
- konveijera tipa ražošana;
- darbs, kas pieprasa paaugstinātu modrību;
- smags fizisks darbs;
- nepiemērota darba vide ar daudziem kaitīgiem riska faktoriem, piemēram, darbs putekļos vai troksnī.

Dažos pētījumos ir pierādīts, ka vecāki nodarbinātie vairāk nekā jaunie sūdzas par dažiem no šiem aspektiem un vienādos apstākļos uzskata savu darbu par smagāku.

Vēl viens būtisks stresa faktors, kurā liela nozīme vecumam, ir darbs maiņās. Respektīvi, jo vecāka persona, jo tai grūtāk strādāt pa naktīm.

Visu šo iemeslu dēļ jāņem vērā ar vecumu saistītās darbaspēju atšķirības un iespēju robežās jāpārskata un jāpielāgo darba prasības šīm spējām, lai novērstu negatīvu ietekmi kā uz cilvēku veselību, tā uz organizāciju. Piemēram, maiņu darbā ieteicams, lai personas, kas vecākas par piecdesmit gadiem, nestrādā nakts maiņās. Biežākās veselības problēmas, kas attīstās lielai daļai cilvēku pēc 55 gadu vecuma sasniegšanas, ir paaugstināts asinsspiediens, koronārā sirds slimība, ateroskleroze, pārmērīgi liels svars/aptaukošanās, cukura diabēts, degeneratīvi locītavu bojājumi u. c. Daudzas no

minētajām slimībām rada sliktu pašsajūtu un sāpes (t. sk. hroniskas sāpes, it īpaši balsta–kustību sistēmā). Kopumā vecākiem cilvēkiem ir lēnāks darbaspēju atgūšanas process, tāpēc viņiem nepieciešamas ilgākas atpūtas pauzes. Līdz ar to no darba psiholoģijas viedokļa nodarbinātie vecumā pēc 60 tiek iedalīti divās lielās grupās:

- cilvēki, kuriem nav veselības traucējumu – šai grupai retāk attīstās problēmas, kas saistītas ar psihoemocionālajiem darba vides riska faktoriem;
- cilvēki ar veselības traucējumiem, kuriem nākas lietot dažādus medikamentus, – šī grupa ir uzskatāma par riska grupu attiecībā uz stresa attīstību darbā.

Jāapzinās, ka ar katru gadu šī problēma darba tirgū kļūs arvien nozīmīgāka, jo arvien vairāk gados vecāku cilvēku turpinās strādāt. Tas saistāms ar salīdzinoši zemo dzimstību pagājušā gadsimta nogalē, kā arī vecāko cilvēku vēlmi būt sabiedrībai noderīgiem. Šo problēmu ietekmē arī politiskie lēmumi – piemēram, pensionēšanās vecuma pakāpeniska paaugstināšana.

Motivācija

Pirmo reizi terminu “motivācija” lietojis A. Šopenhauers rakstā “Četri principi pietiekamam iemeslam”. Pēc tam šis termins stabili ienāca psiholoģijā, lai izskaidrotu cilvēka uzvedības cēloņus. Mūsdienās motivācija kā psihiska parādība tiek traktēta dažādi. Vienā gadījumā – kā uzturošu un virzošu faktoru kopums, kas nosaka uzvedību, otrā gadījumā – kā motīvu kopums, trešā – kā ierosme, kas izraisa organisma aktivitāti un nosaka tā virzību.

Katram no mums ir savas personīgās vērtības un vēlmes, kas nosaka mūsu uzvedību un ko mēs ceram piepildīt. Katram ir savas vajadzības, kas (lielākā vai mazākā

mērā) jāapmierina, un, tā kā darbs ir vide, kurā mēs pavadām lielu daļu dzīves, kā arī saņemam atalgojumu, kas nepieciešams mūsu vajadzību apmierināšanai, tam jāpiedāvā atbilde uz šīm vajadzībām un cerībām. Motivācijas iziet ārpus cilvēka gribas, t. i., tās nosaka dzīves telpa kā sociāla vai sociālekonomiska sistēma, pastāvošā sociālā vide un personīgā pieredze.

Cilvēku vajadzības ir neskaitāmas; pietiek uzskaitīt ikdienas aktivitātes, lai par to pārliecinātos: ēšana, gulēšana, izklaides, darbs, ģimene, draugi utt. Speciālisti ir mēģinājuši sagrupēt šīs vajadzības un izstrādājuši dažādas to klasifikācijas sistēmas. Viena no pazīstamākajām darba pasaulē ir Maslova vajadzību piramīda, kas klasificē motivācijas sekojošā veidā:

- fizioloģiskās jeb izdzīvošanas vajadzības: uzturs, miegs, atpūta, komforts u. tml.;
- vajadzība pēc drošības (dažādos aspektos): veselība, ekonomiskā drošība, darba vietas saglabāšana, informētība u. c.;
- sociālās un emocionālās vajadzības: piederība pie kādas grupas, atbalsts, draudzība, dzīvesbiedrs, vecāku–bērnu mīlestība u. c.;
- cieņa pret sevi un citiem: prestižs, uzmanības pievēršana, citu cilvēku atzinība, panākumi u. tml.;
- pašrealizācija: atbildība, neatkarība, tieksme pēc sasniegumiem, pašpilnveidošanās u. c.

Darbam jākalpo par līdzekli ceļā uz šo vajadzību apmierināšanu; ja tas tā nav, darbs var kļūt par neapmierinātības avotu. Tāpēc ir būtiski plānot darbu tā, lai tas spētu piepildīt cilvēku cerības. Pat ja tās atkarībā no indivīda ir ļoti dažādas, mēs varam definēt pamatnosacījumus, kas jāiekļauj katrā uzdevumā, tā lai būtu iespējams atbildēt uz personīgajām motivācijām. Līdzīgā veidā

mēs varam runāt par apmierinošu vai ne tik apmierinošu darbu attiecībā uz tā saturu, daudzveidību, tiesībām pieņemt lēmumus, iespējām veidot attiecības ar citiem cilvēkiem utt. (sk. nākamo nodaļu UZDEVUMA FAKTORI).

DARBAM JĀSNIEDZ TAS, KO CILVĒKS NO TĀ GAIDA.

Industriālās vēstures pētnieki ir sastapušies ar faktu, ka 19. gs. un 20. gs. sākuma sabiedrībā prioritārās bija materiālās vajadzības un vajadzība pēc drošības. Taču šīs vajadzības ir attīstījušās, un mūsdienās darbs ir ne tikai veids iztikas nopelnīšanai, bet potenciāls ar vajadzībām pēc pašrealizācijas, atbildības, neatkarības un pilnveidošanās saistītu vēlmju apmierinājuma avots. Tāpat šodien zināms, ka darbs ir ceļš arī uz tāda veida vajadzību apmierināšanu kā komunikācija, līdzdalība un piederība pie kādas grupas.

Līdzās šiem var izdalīt vēl divus apmierinātības faktoru veidus.

Pie pirmā pieder vajadzības, kas ietekmē cilvēka izturēšanos tikai gadījumā,



ja tās netiek apmierinātas. Piemēram, ja mēs jūtam izsalkumu, tas izraisa mūsos neapmierinātību, taču, ja mēs izsalkumu nejūtam, tas neizraisa īpašu apmierinātību. Šīs ir materiālās vajadzības (vajadzība pēc drošības).

Līdztekus pastāv vēl tādu vajadzību kategorija, kas ietekmē izturēšanos, ja tiek apmierinātas. Tie ir motivējošie faktori, kas saistīti ar cilvēka iekšējām vajadzībām. Pirmais, kas atbalstīja šo teoriju, bija Hercbergs, saskaņā ar viņa uzskatiem darbs ietver sevī gan apmierinātības, gan neapmierinātības cēloņus. Darba vidē tas nozīmē, ka apmierinātības faktori ir tie, kas saistīti ar vajadzību pēc pašrealizācijas: atbildības, neatkarības un pilnveidošanās.

Tādēļ organizācijai būtu nevis jākoncentrējas vienīgi uz produktivitāti, bet jārikojas tā, lai darbs būtu apmierinošs un ļautu nodarbinātajiem izmantot savas spējas. Tas nenozīmē, ka nav jāievēro higiēnas vai drošības vajadzības, taču paralēli tām jāievēro arī citas, un darbs jāorganizē tā, lai uzmanība tiktu pievērsta abām kategorijām. Tas panākams, pārstrukturējot uzdevumus ar mērķi izvērst to saturu, kā arī uzņēmuma vadībā ievērojot līdzdalības principu.

MOTIVĀCIJA DARBĀ (Hercbergs (Herzberg))

APMIERINĀJUMA AVOTI

(ja minētas parādības eksistē)

- darba realizācija
- atzinība
- darba saturs
- darba vērtība
- paaugstinājums amatā

NEAPMIERINĀJUMA AVOTI

(minēto parādību trūkuma gadījumā)

- alga
- uzņēmuma politika
- attiecības ar kolēģiem
- fiziskā vide
- darba vietas stabilitāte

Izglītība

Izglītībai, iemaņām, iegūtajām zināšanām un pieredzei ir galvenā loma neapmierinātības vai stresa radīšanā neatbilstības dēļ, kas var rasties starp veicamo uzdevumu un nodarbinātā spējām. Bieži gadās, ka darbs neatbilst nodarbinātā sagatavotībai: tas nedod personai iespēju izmantot savas zināšanas, t. i., darba līmenis ir zemāks nekā nodarbinātā spējas. Citreiz notiek pretējais: amata prasības ir augstākas nekā personas spējas. Abos gadījumos šī pretruna var kļūt par stresa cēloni.

Vērtējot no cita redzespunkta, izglītībai jābūt līdzeklim, kas palīdz adaptēties nepazīstamā situācijā un identificēt iespējamo stresa cēloni.

Darba organizācijai ik dienas jānodod personām laiks iemaņu atkārtošanai un nostiprināšanai, lai izvairītos no zināšanu pārrāvuma fāzes un atvieglotu pielāgošanos jebkāda veida (tehniskām, darba metožu, organizatoriskām u. c.) pārmaiņām. Mūsdienās tas ir īpaši būtiski, jo notiek nepārtraukta tehnoloģiskā evolūcija, kas ievieš lielas pārmaiņas darba saturā un vidē.



Attieksme un dotības

Attieksmi var definēt kā pieredzes un sociālu pārdzīvojumu veidotu vērtību shēmu jeb kopumu, kas nosaka cilvēku reakcijas veidu uz kādu notikumu vai citiem cilvēkiem. Tā ir tendence reaģēt uz kādu objektu, personu vai situāciju jeb nosliece uz noteikta veida izturēšanos. Pie attieksmes pieder izjūtas, iepriekš izveidoti priekšstatī, idejas, bailes un pārliecība, tādēļ tās nosaka veidu, kādā mēs reaģējam uz apkārtējo pasauli.

Attieksme ir mainīgais lielums, kas jāņem vērā, runājot par individuālo īpašību nozīmi blakus psihosociālajiem faktoriem: tas, cik labvēlīga vai nelabvēlīga ir mūsu attieksme pret darba vidi veidojošiem apstākļiem, nosaka, cik viegli vai grūti mums būs šo vidi pieņemt vai adaptēties tajā. Ja pret kādu no darba aspektiem mūsu attieksme ir negatīva, piepūle, kas jāpieliek, lai to pieņemtu, būs lielāka nekā labvēlīgas nostājas gadījumā. Dotības savukārt var definēt kā iedzimtu īpašību kopumu, kas attīstījušās un nostiprinājušās līdz ar pieredzi un zināšanām un kas ļauj cilvēkam



labāk vai sliktāk veikt fiziskas vai intelektuālas aktivitātes.

Katrs indivīds ir spējīgs veikt konkrētus uzdevumus ar efektivitāti, kas ir cieši saistīta ar viņa dotībām un to izkoptību. Pastāv dažādu dotību grupas: garīgās, fiziskās, sensorās utt. Darbam jāsniedz iespēja izmantot šīs spējas un rast līdzsvaru starp indivīda prasībām un to, ko darbs piedāvā. Lai darbs būtu apmierinošs, no cilvēka pra-

sītajai piepūlei, kas nepieciešama uzdevuma veikšanai, jāatbilst viņa spējām.

Ja starp cilvēka attieksmi un dotībām, un to, ko piedāvā darbs, pastāv nevienlīdzība, organizācijā vai nu jāveic izmaiņas, kas ietekmētu darba vides apstākļus, vai arī jānodrošina apmācība, kas dotu nodarbinātajiem vairāk adaptācijas resursu konkrētā situācijā, ar mērķi panākt adekvātu mijiedarbību starp cilvēku un darba vidi.

5

UZDEVUMU FAKTORI

IEVADS

Darba organizācijas pastāv strādāšanai; tas nozīmē, ka eksistē cilvēki, kas izmanto (sarežģītas vai vienkāršas) tehnoloģiskas iekārtas uzdevumu veikšanai. Šajā definīcijā figurē divi pamatfaktori: cilvēki un iekārtas, un no saskaņas abu starpā ir atkarīga ekonomiskā produktivitāte un apmierinātība ar darbu.

Psihosociālie faktori ir pamatā tādas darbības veicināšanai, kas orientēta uz veselības uzlabošanu un riska, ko var izraisīt mijiedarbība starp diviem minētajiem faktoriem un trešo, organizāciju, novēršanu.

Mēs redzējam, ka katrai personai ir virkne motivāciju un vajadzību gan sadzīves, gan darba sfērā, ko tā cer piepildīt savas dzīves laikā. Darbam kā vienai no cilvēku aktivitātēm jāspēj piedāvāt ne tikai finansiālu atbildību, bet arī izdevību izmantot savas spējas un zināšanas, veidot attiecības ar citiem cilvēkiem, justies noderīgam un atzītam, u. c.

20. gs. pirmajā pusē aktuālās motivācijas teorijas un pētījumi par darba grupām bija pamatā pārmaiņām darba koncepcijā un organizācijā, izvirzot mērķi uzlabot savstarpējo pielāgošanos starp cilvēku un darba vidi. Taču daudzos gadījumos nav

mainījusies ne darba vietas struktūra, ne darba būtība. Turklāt jaunu tehnoloģiju attīstība ir ieviesusi jaunus riska faktorus un likusi pārlūkot organizāciju.

Pielāgojot darbu nodarbinātajam, jāpatur prātā cilvēciskās iespēju robežas, individuālās atšķirības un dažādās vienas personas spējas dažādos brīžos. Lai darbs būtu ekonomiski izdevīgs un apmierinošs, jāpanāk līdzsvars starp to veidojošajiem elementiem: cilvēkiem, kas darbu dara, izmantotajām iekārtām un vidi, kurā tas attīstās.

Plašākā nozīmē darbs ir psihosociāli labvēlīgs, ja uzdevuma prasības atbilst cilvēku centieniem. Šādos apstākļos persona ir motivēta un apmierināta un veic savu darbu efektīvi. Vēl vairāk – šie apstākļi ļauj attīstīt spējas un personību, līdz tiek sasniegta labsajūta. Uzdevuma prasības, darba organizācija, attiecības darba kolektīvā ir tie aspekti, kas ietekmē cilvēku vajadzību apmierināšanu, tāpēc darbs būtu jāplāno tā, lai tas dotu atbildi uz minētajām vajadzībām.

Šie pamatnosacījumi ir novērojami daudzos darba ikdienas aspektos, kas attiecas gan uz pašu uzdevuma veikšanu, gan uz tā struktūru.

UZDEVUMA (DARBA) SATURS

Uz pašu uzdevumu attiecināmie faktori ir saistīti ar tā saturu un nozīmi, kādu tajā saskata persona, kas to veic. Saturīgs darbs

liek nodarbinātajam just, ka viņa veikums ir noderīgs, ka tam ir nozīme kopīgajā procesā, kurā tas tiek attīstīts, un sabiedrībā

vispār, tas ļauj izmantot nodarbinātā zināšanas un spējas.

Pirmsindustriālajā periodā darba process bija vienots; nodarbinātajam bija gan zināšanas, gan iespēja piedalīties darba plānošanā, projektēšanā un izpildīšanā.

Līdz ar industriālo attīstību darbs pamazām ticis sadrumstalots, no vienotas, skaidri definētas aktivitātes ar viegli atpazīstamu galaproduktu vai pakalpojumu kļuvis par virkni neskaitāmu nelielu, ļoti specifisku darbību, kuru saistība ar galaproduktu vai gala pakalpojumu ir ļoti netieša.

DARBAM JĀBŪT NOZĪMĪGAM TĀS PERSONAS ACĪS, KAS TO VEIC.

Tas izraisījis darba evolūciju līdz pat pilnīgai tā nozīmes maiņai; darbs ir sadalījies daudzos uzdevumos, un katra persona veic un pazīst tikai daļu no tiem. Šo procesu sauc par *darba fragmentāciju*, un to raksturo sadalīšanās nelielos un vienveidīgos uzdevumos. Tā rezultātā darbs bieži vien sastāv no sīkas, konkrētas operācijas veikšanas, tādējādi uzdevumam zaudējot savu

nozīmi nodarbinātā acīs, jo nereti notiek tā, ka ražošanas procesa veselums paliek nezināms, nodarbinātais pat nezina sava darba mērķi un neizprot tā saturu. Darbam sadrumstalojoties, nodarbinātajam tiek dota mazāka iespēja izmantot savu intelektu, un tas lēnām kļūst par vēl vienu detaļu mašīnērijā.

Šāds darbs izraisa virkni agresiju, kas nav saistītas ne ar fizisko vidi, ne ar pār-mērīgu slodzi, bet gan rodas motivācijas trūkuma, nepietiekama personīgo spēju izmantojuma, pašnoteikšanās trūkuma un at-tiecību veidošanas ar pārējiem grūtību dēļ.

Darba fragmentācija ir izraisījusi darba realizācijas nodalīšanos no tā kontroles; koordinācijas un kontroles uzdevumus veic citas personas vai mašīnas. Sekas ir tādas, ka darbs tā veicējam kļūst par monotonu, bezjēdzīgu tādu uzdevumu pildīšanu, kuri nekad nebeidzas. Tādējādi nodarbinā-tajam pietiek ar virspusēju uzmanību, kas dod niecīgas kreativitātes iespējas, rezultā-tā nerodas gandarījuma un paveikta darba sajūta. Tas nozīmē, ka darbs pieļauj tikai ierobežotu potenciāla izmantojumu, nepie-ļaujot daudzu cilvēkam piemītošo spēju at-tīstīšanu, tādējādi izraisot zemu pašcieņu, morālu pagrimumu un neticību pašam sev.

Fragmentācija ir saistīta ar kontroles samazināšanos pār savu darbu no tā veicēja puses. Daļēji tas izskaidrojams ar atkarību no mašīnas, daļēji – ar lielāku organizāciju komplicētību: darba realizēšanas funkcijas tiek nošķirtas no plānošanas, organizēšanas un kontroles funkcijām. Darbs nedod iespēju mainīt ne ritmu, ne saturu, un so-ciālās sadarbības iespējas ir minimālas. To-ties darbs izvirza augstas prasības attiecībā uz uzmanību, tempu u. c. Tas rada mono-toniju, norobežošanas, brīvības trūkumu un laika spiedienu, kas savukārt agrāk vai vēlāk var atstāt iespaidu uz nodarbinātā veselību.



Monotoniju var izraisīt mazas amplitūdas kustību biežs atkārtojums, piemēram, ja darbs noris pie konveijera vai ja vides apstākļi ir nemainīgi (ar nelielām variācijām). Šāda situācija mūsdienās sastopama, piemēram, ražošanas procesu uzraudzības zālēs, pakošanas un saiņošanas vietās pie konveijeriem u. c. Uzdevumā ietilpst situācijas kontrole, kas gan nozīmē iejaukšanos tikai tad, kad rodas problēma; darbā neietilpst tieša iesaistīšanās ražošanas procesā,

kas paliek mašīnu (robotu, datoru u. c.) ziņā; tas pieprasa iesaistīšanos traucējumu gadījumā vai tad, kad jārisina kas negaidīts, pat ja nav zināms, kad un kā tas varētu notikt.

Ir svarīgi izvairīties no tādām iezīmēm, kas raksturīgas konveijera tipa vai ieprogrammētam darbam, un organizēt darbu tā, lai personai būtu iespēja tajā iesaistīties (šī tēma sīkāk aplūkota pēdējās trīs nodaļās).

DARBA SLODZE

Ne vienmēr darbs no cilvēka prasa vienu piepūli; parasti darba slodze svārstās, un var gadīties, ka sezonām, kurās jāizpilda daudzas prasības, seko periods, kas neprasa gandrīz nekādu aktivitāti. Ja darbs īslaicīgi prasa no mums pārāk daudz vai pārāk maz, mēs spējam tam pielāgoties, savukārt, ja šāda situācija atkārtojas ik dienas, gan darba pārmērība (pārslodze), gan aktivitātes trūkums (darba nepietiekamība) var kļūt par stresa cēloni.

PĀRMĒRĪGA VAI NEPIETIEKAMA DARBA SLODZE VAR BŪT KAITĪGA.

Slodze var būt kvantitatīva, t. i., ja jāveic pārāk daudz vai pārāk maz, un kvalitatīva, t. i., ja persona jūt, ka nespēj veikt kādu uzdevumu, vai ja uzdevums nedod iespēju izmantot personas spējas.

Kvantitatīvo pārslodzi var izraisīt pārāk liels darba daudzums vai pārāk straujš darba temps. Tā parasti saistīta ar strādāšanu noteiktā ritmā, ko persona nevar kontrolēt, piemēram, ja jāsarāžo attiecīga preču partija. Šā iemesla dēļ kvantitatīvā pārslodze parasti raksturīga darbam pie konveijera, kurā visu nosaka mašīnas, premiālās

sistēmas (piemēram, jo lielāks padarītā darba apjoms, jo lielākā samaksa par padarīto), kā arī rutīnas darbam birojā.

Šāda veida darba sekas ir motivācijas samazināšanās, zems pašnovērtējums, augstāks alkohola un tabakas lietotāju skaits, kā arī absentisma (darba kavējumu skaita) palielināšanās.

Pie otras galējības pieder darbi ar pārāk mazām prasībām, t. i., darbi, kas pieprasa nodarbinātā klātbūtni, bet aktīvs darbs notiek tikai dažreiz. Kvantitatīvās darba



nepietiekamības sekas ir koncentrēšanās spēju pazemināšanās, kas var būt riskanta, ja jārikojas trauksmes situācijā. Šis stimulu trūkums ir īpaši postošs, strādājot naktī, jo, neesot pietiekami nodarbinātam, var būt grūtības saglabāt koncentrēšanās spēju un palikt nomodā.

Garlaicība un izdevību trūkums var izraisīt raizes un depresiju; cilvēki, kam raksturīgs šāds stāvoklis, parasti pauž neapmierinātību ar savu darbu.

Kvalitatīvā pārslodze rodas, ja darbs no cilvēka prasa pārāk daudz; cilvēks jūt, ka tiek pārsniegtas viņa spējas kontrolēt apstākļus. Parasti tas notiek paaugstināšanas vai tehnoloģisku un organizatorisku pārmaiņu gadījumos. Ir svarīgi laikus paredzēt šādus gadījumus un veltīt zināmu posmu attiecīgo

personu apmācībai un informēšanai; citādi persona, jūzdama, ka nespēj uzņemties to, kas no tās tiek prasīts, var zaudēt ticību saviem spēkiem un izjust neapmierinātību.

Kvalitatīvā darba nepietiekamība novērojama darba vietās, kam raksturīga vienmuļība, apkārtējās vides vienveidība un kas nepieprasa ne kreativitāti, ne problēmu risināšanu. Arvien izplatītāka tā kļūst automatizētos un ieprogrammētos uzdevumos. Parasti kvalitatīvā darba nepietiekamība saistīta ar psihosomatiskiem traucējumiem un var izvērsties depresijā.

Slodzes izraisītās problēmas var skaidrot gan ar darba raksturu (tādā gadījumā jāveic atkārtota darba plānošana), gan darba struktūru (šajā gadījumā būtu jāveic atkārtota pienākumu sadale).

AUTONOMIJA

Autonomija ir indivīdam piešķirtā brīvība un neatkarība darba organizēšanā un izmantotajās metodēs. Tā ir lēmumu brīvība par aspektiem, kas saistīti ar uzdevumu, un par rīcību, kas jāievēro visas darbadienas garumā.

Viena darba daļa ir iepriekš noteikta, otra – atkarīga no cilvēka; nodarbinātajam ir jāizdara izvēle un jāpieņem lēmums saskaņā ar situācijas novērtējumu. Ja iepriekš noteiktie jautājumi dominē un tiek pazemināts individuālās autonomijas līmenis, sekas ir darbaspēju samazināšanās, motivācijas trūkums, pasivitāte un zems pašnovērtējums.

Mūsdienās autonomijas jēdziens ir ietverts ar darbu saistīto aspektu kontroles jēdzienā. Persona spēj definēt mērķus, tos izplānot, likt lietā līdzekļus to sasniegšanai, kontrolēt sekas utt. Citiem vārdiem sakot, persona ir spējīga pieņemt lēmumus, un

faktiski ikdienas dzīvē mums nepārtraukti jāizlemj daudzi jautājumi. Persona veic kontroli, ja tai dota iespēja definēt un realizēt mērķus un plānus. Tādējādi arī darbam jādod izdevība pieņemt ar to saistītus lēmumus.

DARBAM BŪTU JĀNODROŠINA NODARBINĀTAJAM IESPĒJA PIENĒMT LĒMUMUS.

Darbā var tikt kontrolēti ar darba realizāciju saistīti aspekti, piemēram, uzdevumu kārtība vai ritms, darba metode u. c., vai arī darba plānošana, piemēram, darba mērķi un kvalitāte.

Kontrole var tikt realizēta dažādās dimensijās.

- *Uzdevums.* Iespēja ietekmēt uzdevumu kārtību un izvēlēties starp tiem. Iespēja ietekmēt atbilžu kvantitāti un kvalitāti.

- *Darbalais.* Iespēja noteikt darba ritmu, ilgumu un pārtraukumu sadalījumu, kā arī pieskaņot darba plānu un atvaļinājumu savām vajadzībām.
- *Organizācija.* Iespēja iesaistīties uzņēmuma politikā, mērķos, likumos un procesos.

Mēs redzam, ka kontrole var izpausties dažādos līmeņos, un ir svarīgi, lai kontrole tiek realizēta iespējami maksimāli, tā kā ir pierādīts – jo vairāk cilvēks iesaistīts organizācijā, jo motivētāks un apmierinātāks viņš jūtas, un tas savukārt ietekmē produktivitāti.

Kontroles trūkums darbā var atstāt ietekmi uz motivāciju, ja persona redz, ka

tās darbībai nav rezultātu. Cita veida sekas ir personas spēju zudums, redzot savas darbības rezultātu; tai rodas iespaids, ka tās rīcība pasaulē neko nemaina. Var parādīties arī emocionālas reakcijas: pirmais parādās uztraukums, kas, situācijai nemainoties, izraisa psihosomatiskas reakcijas.

Visa minētā dēļ ir būtiski, lai uzdevumu plānojums un darba struktūra piedāvā nodarbinātajam iespēju iesaistīties dažādos darbu veidojošos aspektos. Nodaļā par pārmaiņām darba organizācijā mēs aplūkosim dažādus paņēmienus nodarbinātā līdzdalības un iesaistīšanās veicināšanai.

AUTOMATIZĀCIJA

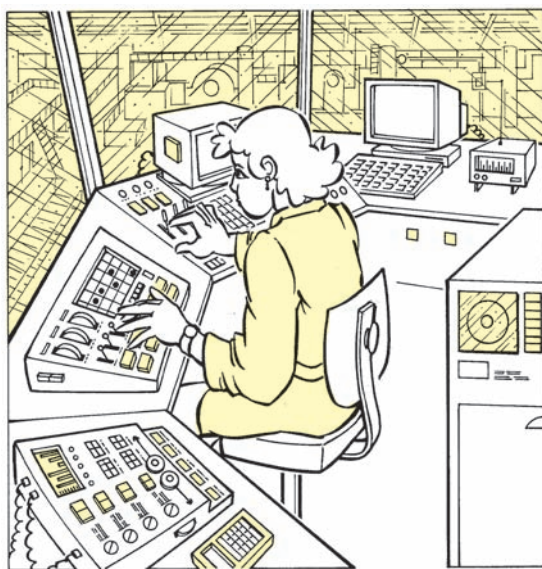
Automatizētu procesu ieviešana var palielināt nodarbināto labsajūtu, ja atkārtotās darbības veic mašīna, nodarbinātajam atstājot to funkcionēšanas uzraudzības un kontroles uzdevumu. Šāda veida darbs pieprasa augstāku specializāciju un dod lielāku rīcības un lēmumu pieņemšanas brīvību.

Šā iemesla dēļ automatizācija uzskatāma par pozitīvu, jo tā novērš daudzus konveijera tipa ražošanas trūkumus. Tas īpaši izpaužas amatos, kuros iekārta, piemēram, dators, nodarbinātajam palīdz un viņš var saglabāt paškontroli.

Taču, ja mašīna nomāc personas spējas un zināšanas (tas novērojams arvien biežāk līdz ar jaunu tehnoloģiju attīstību), sāk trūkt darba, un atkal parādās monotonija un norobežošanās.

Specializējies, iesaistīties un izlemt spējīgs nodarbinātais pārvēršas par mašīnu – “novērotāju”, kam šajā gadījumā ir darba procesam nepieciešamās zināšanas. Nodarbinātais apšaubā savas spējas, un, ja

viņam nav izdevības sadarboties ar citiem, situācija var kļūt neizturama. Nodarbinātā vienīgais partneris ir automatizētā informācija, no kuras viņš saņem tikai instrukcijas par darāmo. Darbā vairs neietilpst ne uzdevuma veikšana, ne sadarbība ar citām personām, bet vienīgi pakļaušanās iekārtai.



Šādā gadījumā darbs zaudē savu nozīmi un rodas citi automatizētu procesu izmantošanai raksturīgi riska faktori. No vienas puses, parādās darba veids, kāds līdz šim neeksistēja un kam jāpievērš īpaša uzmanība: procesu kontrole.

Šis uzdevums pieprasa augstu koncentrēšanās līmeni un gatavību darīt vienmuļu darbu, neapmierinot smadzeņu vajadzību pēc stimulu daudzveidības maksimālas uzmanības pakāpes sasniegšanai. Ir pierādīts, ka vienmuļā vidē spēja uztvert signālus samazinās ļoti strauji (jau pirmās darba stundas laikā).

No otras puses, jaunu tehnoloģiju ieviešana piedāvā jaunas ražošanas metodes, reorganizējot nodarbinātā pienākumus. Viņi spiesti arvien vairāk strādāt ar iekārtām, un samazinās iespēja uztvert visu ražošanas procesu kopumā.

Vēl kāda pieminēšanas vērta parādība ir informācijas saņemšana nevis tieši, bet ar simbolu un zīmju kopuma starpniecību. Amatniecībā apstrādāto materiālu varēja redzēt tieši – redzēt, kā tas top par galaproduktu, bet šodien informācija bieži vien nāk no monitora, kurā redzamas grafiku, vērtību u. tml. virknes, kas nodarbinātajam jāinterpretē. Automatizācijas ieviešana palielina prāta nozīmi – arī darbos, kuros nepieciešama fiziska piepūle. Vairs nav tik lielas nozīmes tam, ko cilvēks prot darīt, – par nepieciešamību kļuvusi tādu jaunu prasmju apguve, kas pieprasa lielāku prāta aktivitāti.

Automatizācijas sekas ir arī atsalums attiecībās starp kolēģiem; agrākie komunikācijas tīkli izzūd, tā samazinoties dialoga iespējām un parādoties norobežošanās riskam, kas galu galā atstāj ietekmi uz labsajūtu un var izraisīt frustrācijas sajūtu.

LOMA ORGANIZĀCIJĀ

Ikdienas dzīvē mēs katrs piederam pie vairākām atšķirīgām grupām: pie ģimenes, draugu, darba grupas u. c. Katrā no tām mēs veicam noteiktas funkcijas un izturamies atbilstoši mūsu vietai tajā; šo izturēšanās veidu sauc par lomu, un tā atbilst mūsu pienākumiem katrā grupā, pie kuras mēs piederam.

Tas ved pie virknes vienlaicīgu interešu rašanās: mēs esam priekšnieki vieniem, padotie citiem; mēs esam bērni, vecāki, draugi, partneri utt. Katrā grupā mēs uzņemamies citu lomu. Vairākumā gadījumu šīs lomas nav nesavienojamas, t. i., mums nav vienlaikus jāuzņemas dažādas lomas. Tomēr reizēm rodas pretruna starp grupas noteiktajiem pienākumiem un personīgajām vērtībām vai starp dažādām lomām pastāv nesaskaņa, piemēram, vidējā līmeņa vadītājam var būt jāizšķiras starp

uzticību augstākstāvošiem un uzticību saviem padotajiem vai jāpieņem lēmumi, kuriem viņš pats nepiekrīt.



Šī situācija pazīstama kā lomu konflikts un rodas, ja dažādo katrā grupā spēlēto lomu prasības nav paralēlas, bet nonāk pretrunās. Šādā gadījumā persona atrodas starp strīdīgām prasībām un tai jāveic kaut kas, ko tā nevēlas vai neuzskata par savu pienākumu. Visskaidrāk tas parādās, ja persona atrodas starp divām grupām, kas no tās gaida atšķirīgu vai pat pretēju rīcību. Var rasties iekšējas pretrunas, pretrunas starp divām grupām vai uzņēmuma slāņiem, starp uzņēmumu un ārējo pasauli vai privāto dzīvi utt.

Pastāv dažādi konfliktu veidi, kas klasificējami pēc to izcelšanās:

- *iekšējais konflikts*: nesavienojamas vai vienlaikus grūti izpildāmas prasības pašam indivīdam;
- *savstarpējais konflikts*: dažādu personu (no vienas vai dažādām nodaļām) lomu sadursme;
- *personas–lomas konflikts*: tas izceļas, personas vajadzībām un vērtībām nonākot pretrunā ar lomas prasībām;
- *lomas pārslodze*: tas ir iekšējā konflikta paveids; pretrunu izraisa laiks, kas dots lomas prasību izpildei;
- *starpplomu konflikts*: vairāku lomu vienlaicīgas pildīšanas rezultāts.

Vēl viena problēma rodas, ja persona nav informēta par to, ko no tās gaida organizācijā, vai ja tās pienākumi nav skaidri definēti, kas savukārt izraisa nedrošības sajūtu; persona nav droša, vai rīkojas pareizi, vai dara, ko no tās sagaida, vai ne, un tādējādi nezina, cik lielā mērā tās rīcība atbilst organizācijai. Šāda situācija tiek saukta par lomu neskaidrību; tā rodas, ja nav skaidri definēti katra amata mērķi un kompetences. Šajā gadījumā personai nav adekvātas informācijas par to, kas tai jā dara; trūkst skaidrības par pašas un kolēģu uzdevumu mērķiem, un par savu atbildību. Norobežošanās situācijās problēma var

klūt vēl nopietnāka, jo nodarbinātajam nav atbalsta, turpretim, ja persona strādā grupā vai ja tai apkārt ir citas personas, tā savu rīcību var salīdzināt ar pārējo rīcību un izsecināt, cik lielā mērā tā uzskatāma par adekvātu.

Lomu neskaidrība var izpausties dažādos līmeņos:

- ar darba vietu saistīta neskaidrība. Tā rodas, nodarbinātajam nesaņemot pietiekamu informāciju par sasniedzamajiem mērķiem, par veicamajiem uzdevumiem vai darba metodēm;
- pildītās lomas seku neskaidrība. Tā rodas, ja trūkst precīzas informācijas par iespējamo atalgojumu (gan materiālo, gan nemateriālo) vai sankcijām par attiecīgi labi vai slikti paveiktu uzdevumu;
- neskaidrība par cerībām, kas attiecas uz lomu kopumu. Tā saistīta ar to, ko augstākstāvošie, partneri vai padotie gaida un kā tie vērtē darba izpildi;
- neskaidrība par organizācijas mērķiem un vispārējo politiku;
- neskaidrība par darba un sabiedriskajām tiesībām.

Lomu neskaidrība ietekmē pārliecinātību par saviem spēkiem un apmierinātību ar darbu.

KATRAS PERSONAS PIENĀKUMIEM ORGANIZĀCIJĀ JĀBŪT SKAIDRI DEFINĒTIEM.

Gan konfliktu, gan lomu neskaidrību ietekme ir atkarīga no personas, grupas vai organizācijas mainīgajiem lielumiem. Ar to jāsaprot, ka par lomu neskaidrību vai konfliktu var runāt gan no objektīva, gan no subjektīva viedokļa. Var gadīties, ka persona situāciju uztver kā konfliktu vai lomu neskaidrību, kaut gan tādi apstākļi nemaz nepastāv.

ATTIECĪBAS DARBĀ

Kā redzējām, cilvēkiem ir virkne sociālu vajadzību, kas ir to rīcības motivāciju avots, tāpēc attiecības darba kolektīvā (starp kolēģiem, padotajiem un priekšniecību), kā arī ārpus tā (ģimenē, starp draugiem) ir būtisks tās vides elements, kurā dzīvo cilvēks.

Šā iemesla dēļ attiecības darba vietā var kļūt par apmierinājuma avotu, palīdzot mazināt stresu vai neitralizēt tā sekas, taču attiecības var kļūt arī par stresa cēloni, ja tās neatbilst normām.

Vēsas attiecības norāda uz uzticēšanās un atbalsta trūkumu, kā arī uz nepietiekamu interesi uzklaut organizācijas locekļu problēmas un censties iesaistīties to risināšanā. Uzticēšanās trūkums starp grupas biedriem var novest pie nesaskaņām komunicējoties, tas izraisa neapmierinātību un apdraud personisko labsajūtu.

Arī attiecības ar augstākstāvošajiem ir nozīmīgas. Daži pētījumi pierādījuši, ka tās personas, kas saņem nepietiekamu uzmanību no sava tiešā vadītāja, darbā izjūt lielāku spiedienu. Personas, kas nokļuvušas šādā situācijā, uzsver, ka vadītājs tām nepalīdz un

mēdz izvirzīt "mīļus". Starp saņemto uzmanību un izjusto spiedienu pastāv apgriezti proporcionālas attiecības: jo vairāk atbalsta mēs saņemam no priekšniecības, jo mazāks spiediens un lielāka drošības sajūta.

Svarīga ir ne tikai attiecību kvantitāte, bet arī to kvalitāte: "kvalitatīvas" attiecības pozitīvi ietekmē personas labsajūtu. Turpretim nelīdzvērtīgas attiecības (sāncensība, konkurence) vai atbalsta trūkums sarežģītā situācijā var kļūt par stresa cēloni. Tas neredzi notiek augstāko amatpersonu aprindās, izraisot t. s. vadītāja vientulību.

Iepriekš minētais liek pievērsties sociālā atbalsta jēdzienam, ņemot vērā, ka tas ir faktors, kas atvieglo psiholoģisko spriedzi. Sociālais atbalsts izpaužas pozitīvas uzmanības izrādīšanā, pārliecību atzīšanā, personas pamudināšanā uz atklātu viedokļa izteikšanu, informācijas un padoma sniegšanā, kā arī materiālā palīdzībā; tas apmierina nepieciešamību pēc uzmanības un piederības sajūtas pie kādas grupas.

Daži autori sociālo atbalstu definē kā gatavību palīdzēt citiem. Respektīvi, tā ir rēķināšanās ar apkārtējiem, kas liek cilvēkiem ticēt, ka par viņiem uztraucas un tos novērtē. Sociālais atbalsts ļauj apmierināt cilvēku vajadzību pēc biedriem un piederības pie kādas grupas, kā arī nodrošina resursus nelabvēlīgu darba apstākļu ietekmes neitralizēšanai, citiem vārdiem sakot, palīdz stāties pretī spiedienam un strukturālajām prasībām.

Augstāka vai zemāka sociālā atbalsta pakāpe ir atkarīga no organizācijas vides: konkurences un individuālisma gaisotnē sociālais atbalsts vērojams retāk. Daļēji tā pakāpe atkarīga arī no katra indivīda sabiedriskajām dotībām; vieni ir atvērtāki sociālā atbalsta sniegšanai vai saņemšanai nekā citi.



PROFESIONĀLĀ ATTĪSTĪBA

Nevar apšaubīt faktu, ka profesionālajā pasaulē eksistē liela amatu daudzveidība, sākot ar nespecializētu roku darbu un beidzot ar uzdevumiem, kas prasa konkrētas spējas un augstu specializāciju.

Straujās pārmaiņās tehnoloģijā, ekonomikā un sabiedrībā liek aplūkot nepieciešamību pēc nepārtrauktas izglītošanās, kā arī iepriekšēja karjeras plāna visas profesionālās dzīves garumā, tā lai persona spēj seket jaunām amata prasībām. Tādējādi termins "profesionālā attīstība" attiecas uz visām aktivitātēm, ko var veikt ilgstoši un izmantot dažādos amatos vai darbos.

Persona, kas pretendē uz paaugstinājumu amatā, jūtīsies pieviltā, ja tai tiks liegta šī iespēja, un tas savukārt var novest pie frustrācijas, attiecīgi ietekmējot gan personu, gan organizāciju (izmaiņas uzvedībā, zema morāle un attiecību neveidošanās).

Tomēr nerealizēts paaugstinājums amatā var kļūt par stresa cēloni tikai tādā

gadījumā, ja netiek piepildītas personas cerības. Šāda situācija sastopama ļoti hierarhizētā vidē, kurā amata pakāpju secība ir skaidri noteikta, un to pārdzīvo personas, kas savu profesionālo attīstību uzņēmušas izjūt kā neatbilstošu gaidītajam. Tāpēc ir svarīgi, lai organizācijā informācija par šiem aspektiem būtu skaidra un neizraisītu nepamatotas cerības.

Izaugsmes izredžu trūkums ir potenciāls stresa cēlonis personām, kas teicami veikušas darbu, bet netiek atalgotas avansa veidā; mēs nerunājam tikai par finansiālu atalgojumu, bet arī par atzinību, ko persona cer saņemt par teicami padarītu darbu.

Var notikt arī pretējais: paaugstinājums amatā var sniegties pāri personas adaptācijas spējām. Šāda problēma ir līdzvērtīga tai, ko mēs minējām, runājot par darba kvalitatīvo pārslodzi, un to izraisa pārāk liela amatā esošās personas atbildība par lēmumu pieņemšanu.

APMIERINOŠAS DARBA VIETAS NOSACĪJUMI

Kad aplūkoti faktori, kas ietekmē apmierinātību ar darbu, ir jāprecizē, ko iespējams veikt, lai uzlabotu ar veicamo uzdevumu saistītos aspektus.

Lai arī lielā mērā šo aspektu uzlabošana prasa pārmaiņas organizācijā (tās aplūkotas nodaļā PĀRMAIŅAS DARBA ORGANIZĀCIJĀ), mēs varam rezumēt nosacījumus, kādiem jāatbilst katram uzdevumam, lai novērstu stresa sekas un palielinātu apmierinātību.

Darba vietu plānojuma uzlabošanai jābūt balstītai uz zināšanām par individu

psiholoģiskajām prasībām. Šim nolūkam jāievēro virkne nosacījumu, kas saistīti ar:

- *darba saturs*: amata būtībai jāievēro noteiktas saprātīgas prasības un jānodrošina zināma dažādība. Jābūt ņemtai vērā veiktā darba sociālajai lietderībai, lai darbam būtu jēga;
- *darba organizāciju*: personai jāspēj pieņemt lēmumus, ietekmēt un kontrolēt savu darbu;
- *amata iespējām*: jāpiedāvā iespēja mācīties un mācības turpināt, kā arī nodrošināt sev vēlamu nākotni;

- *attiecībām*: personai jānodrošina iespēja kontaktēties ar citiem, tai jānodrošina atbalstītāi un atzītāi.

DARBA VIETU PLĀNOJUMAM JĀATBILST TAM, PĒC KĀ CILVĒKS TIECAS.

Darba saturs

- Skaidri uzdevumi.
- Uzdevumu daudzveidība.
- Nodarbināto zināšanu un spēju izmantošana.
- Palīguzdevuma vai sagatavošanās veikšana.
- Iespēja pārbaudīt pašam savu darbu.
- Atsevišķu daļu labošana.
- Tīrība un apkope.

Darba organizācija

- Metodes izvēles iespējas.
- Darba ritma regulācija.

- Iespēja izvirzīt pašam savus mērķus.
- Nodarbinātā neatkarība.
- Iesaistīšanās problēmu risināšanā.
- Līdzdalība aspektos, kas ietekmē darba veikšanu.
- Regulāra informēšana par produktivitāti.

Amata iespējas

- Iespējams apgūt jaunas lietas.
- Tiek piedāvātas apmācības iespējas.
- Pastāv izredzes uz paaugstinājumu.
- Darbs pieprasa jaunu zināšanu un spēju apguvi.
- Pieaug prasības pret nodarbināto.

Attiecības

- Tiek veicināta komunikācija ar pārējiem.
- Iespējama pārcelšanās uz citām darba telpām.



STRESA FIZIOLOĢISKĀS SEKAS

IEVADS

Organisms vienmēr atrodas nelielā stresa stāvoklī, kas noteiktās situācijās palielinās, atstājot vai nu labvēlīgu, vai postošu ietekmi atkarībā no tā, vai organisma reakcija ir pietiekama kādas noteiktas prasības apmierināšanai, vai arī "pārāka" ir šī prasība. Līdzsvara pakāpe ir atkarīga no individuālajiem faktoriem (fizioloģiskā un psiholoģiskā stāvokļa) katrā situācijā un pieredzē.

Noteikts stresa līmenis stimulē organismu un ļauj tam sasniegt savu mērķi, atgriežoties normālajā stāvoklī, kad stimulš ir pārtraukts. Piemēram, atlētam cenšoties sasniegt labu rezultātu sacensībās, viņš tiek pakļauts stresam, kas izraisa muskuļu aktivitātes palielināšanos (pastiprinātu svīšanu,

paātrinātu sirdsdarbību u. tml.) un palīdz mērķa sasniegšanā. Kad atlētiskie pārbauījumi beigušies, organisms atgriežas mie-
ra stāvoklī.

Kas notiek, ja spiediens saglabājas un mēs pārejam pretestības stāvoklī? Cilvēks sāk sajūst diskomfortu (muskuļu spriedzi, sirdsklauves u. tml.). Ja stresora iedarbība turpinās, iestājas nogurums ar iespējamām funkcionālām un/vai organiskām izmaiņām orgānos; tās ir tā sauktās adaptācijas slimības. Funkcionāli veselības traucējumi (piemēram, sirdsdarbības ritma traucējumi, kas izjūtami kā pārsitieni) izraisa tālāku uztraukumu, kas savukārt papildus saasina slimības simptomus, tādējādi radot noslēgtu "apburto" loku.

FIZIOLOĢISKA ATBILDE UZ STRESU

Tā ir reakcija, ko izstrādā organisms stresoru klātbūtnē, kas iesaista gan nervu sistēmu, gan hormonālo sistēmu.

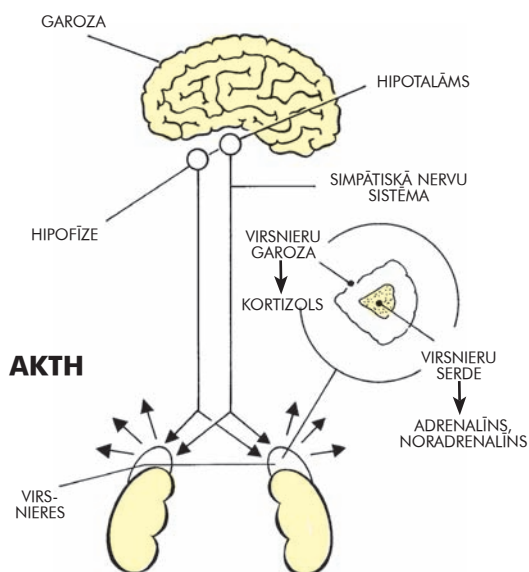
FIZIOLOĢISKAS REAKCIJAS SAGATAVO ORGANISMU CĪŅAI VAI LIEK IZVAIRĪTIES NO STRESA.

Stresa situācijā organisms izstrādā veselu fizioloģisku reakciju kopumu; tiek aktīvēti sekojoši elementi:

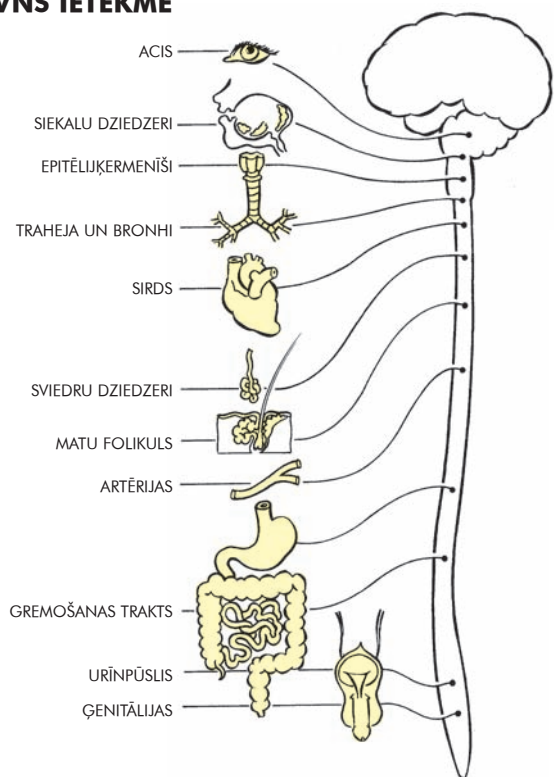
- Hipofīzes–virsnieru sistēma, ko veido hipotalāms (nervu struktūra galvas

smadzeņu pamatnē, kas darbojas kā saikne starp endokrīno un nervu sistēmu), hipofīze (dziedzeris turpat galvas smadzeņu pamatnē) un virsnieres (tās veido garoza un serde, un tās novietotas cepures veidā virs katras nieres augšējā pola).

Hipotalāms izdala hormonu, kas iedarbojas uz hipofīzi un izraisa adrenokortikotropā hormona (AKTH) sekrēciju. Tas savukārt iedarbojas uz virsnieru garozu, kas sāk izdalīt kortikoīdus, kuri ieplūst asinsritē, ietekmējot daudzus organiskos procesus.



VNS IETEKME



- Veģetatīvā nervu sistēma (VNS) – nervu sistēmas daļa, kas regulē iekšējo orgānu funkcijas. Tās nevar apzināti izraisīt vai pārtraukt.

Simpātiskā aktivācija nozīmē kateholamīnu (adrenalīna un noradrenalīna, ko attiecīgi izdala virsnieru serde un simpātisko nervu gali) sekrēciju.

Abas sistēmas izraisa hormonu – dziedzera izstrādātu vielu, kas, pārvietojoties pa asinsvadiem, regulē orgānu aktivitāti – izdalīšanos. Šie hormoni atbild par ķermeņa trauksmes stāvokli un sagatavo to cīņai vai bēgšanai no stresu izraisošās situācijas; tie ir atbildīgi par organisma fizioloģisko reakciju stresa situācijā un ļauj saistīt stresa izpausmi ar psihofizioloģiskajām emociju izpausmēm.

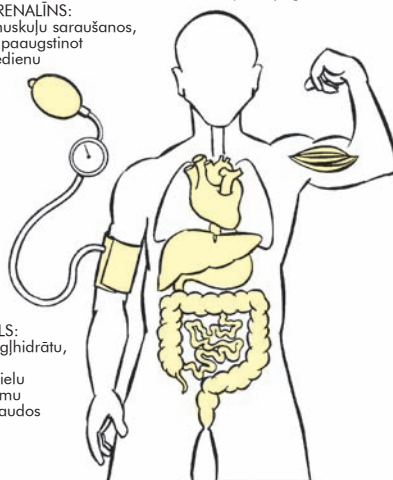
Abi hormoni iesaistīti sekojošos procesos:

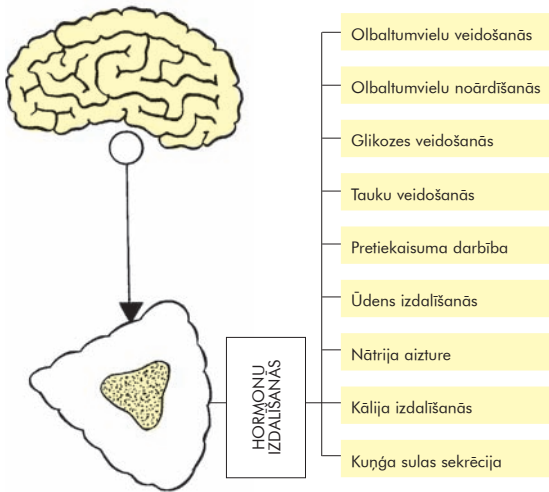
- tauku mobilizācija, kas var izraisīt to liemeņa paaugstināšanos asinīs (iespejama aterosklerozes attīstība);
- asinsreces pastiprināšanās;
- sirds darbības efektivitātes palielināšanās, kas var izraisīt arteriālā spiediena celšanos;

ADRENALĪNS:
samazina asins piegādi tādiem iekšējiem orgāniem kā gremošanas sistēmas orgāniem, novirzot to uz muskuļiem; pagarina sirds ciklu

NORADRENALĪNS:
izraisa muskuļu saraušanos, tādējādi paaugstinot asinsspiedienu

KORTIZOLS:
ietekmē ogļhidrātu, tauku un olbaltumvielu metabolismu ķermeņa audos





- estrogēnu un testosterona, vīriešu sekundāro dzimumpazīmju attīstību stimulējoša hormona, līmeņa pazemināšanās;
- prolaktīna, kas ietekmē piena dziedzerus, sekrēcijas kavēšana;
- pastiprināta tiroksīna (enerģijas metabolismu, proteīnu sintēzi u. c. procesus sekmējoša hormona) veidošanās.

Mēs redzam, ka stresa situācijā reaģē viss organisms, ne tikai kāda tā daļa.

STRESA SITUĀCIJĀ REAĢĒ VISS ORGANISMS.

VISPĀRĪGAIS STRESA ADAPTĀCIJAS SINDROMS

Stresa jēdziena vēsturiskā izcelsme meklējama Hansa Seljē (*Hans Selye*) veiktajos pētījumos, kas atklāja t. s. vispārīgo adaptācijas sindromu (VAS). Seljē to apraksta kā organismam izvirzītas prasības izraisītu fizioloģisku reakciju kopumu, iedarbojoties jebkuram kairinātājaģentam, ko sauc par stresoru. Tātad VAS var definēt kā specifisku fizisku organisma reakciju uz jebkādu prasību vai agresiju fizisku vai psiholoģisku

agresoru klātbūtnē. Draudu gadījumā organisms reaģē ar atbildi.

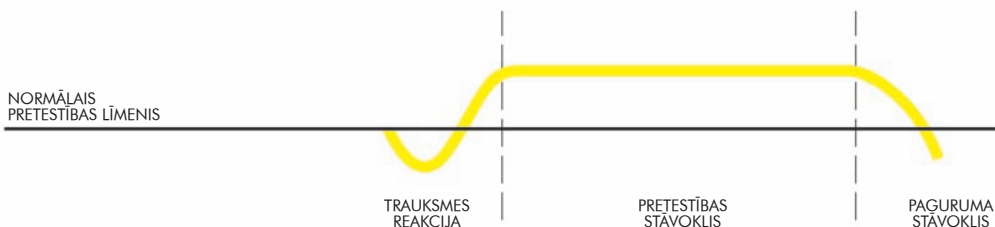
Organisma adaptācijas centienos izšķir trīs fāzes.

Trauksmes fāze

Parādoties briesmām jeb stresoram, veidojas trauksmes reakcija, kuras laikā pazeminās pretestība. Pirmajā fāzē tiek

VISPĀRĪGAIS ADAPTĀCIJAS SINDROMS

(Hans Selye, 1936)



aktivēta hipofīzes–virsnieru sistēma; parādās momentāna un automātiska reakcija, ko vienmēr veido vienu un to pašu simptomu kopums, mainoties tikai to intensitātei:

- notiek organisma aizsargspēku mobilizācija;
- paātrinās sirdsdarbība;
- saraujas liesa, atbrīvojot lielu sarkano asinsķermenīšu daudzumu;
- tiek pārkārtota asiņu sadale: tās tiek aizvirzītas no mazāk svarīgām vietām kā āda (bāluma parādīšanās) un zarnas, lai palīdzētu aktīvajām zonām – muskuļiem, smadzenēm un sirdij;
- palielinās elpošanas kapacitāte;
- paplašinās acu zīlītes;
- pastiprinās asins koagulācija;
- palielinās limfocītu (aizsargšūnu) skaits.

Ir būtiski akcentēt, ka visas šīs reakcijas virzītas uz organisma sagatavošanu uzdevuma veikšanai vai piepūlei.

Pretestības/adaptācijas fāze

Tajā organisms cenšas pārvarēt situāciju, pielāgoties vai pretoties kairinātāja vai draudu faktoru klātbūtnei, un tiek izstrādātas sekojošas reakcijas:

- normalizējas kortikosteroīdu līmenis;
- izzūd simptomi, kas bija raksturīgi trauksmes fāzē.

Noguruma fāze

Ja personas resursi ir nepietiekami, lai sasniegtu noteiktu adaptācijas līmeni, iestājas noguruma fāze, ko raksturo:

- izmaiņas audos;
- t. s. psihosomatisko traucējumu parādīšanās.

ORGANISMA REAKCIJAS

Organisma reakcija atšķiras atkarībā no tā, kurā fāzē organisms atrodas:

- sākotnēja sasprindzinājuma fāzē, kurā notiek vispārēja organisma aktivācija un kurā radušās izmaiņas ir nebūtiskas, ja tiek pārvarēts vai novērsts cēlonis;
- hroniska sasprindzinājuma fāzē, kuras

laikā organisms mēģina pretoties vai pielāgoties stresa izraisītāju radītajiem traucējumiem;

- ietilguša stresa fāzē, kurā simptomi kļūst pastāvīgi un tiek izraisīta slimība. Tabulā parādīti vairāki izmaiņu piemēri dažādos parametros.

IZMAIŅAS	SASPRINDZINĀJUMS	STRESS
Smadzenes	Skaidra un ātra domāšana	Galvassāpes, drebuli, plakstiņu raustīšanās u. c.
Garastāvoklis	Garīga koncentrācija	Raizes; humora izjūtas izžušana
Siekalas	Stipri samazināts daudzums	Izkaltusi mute, kamols kaklā
Muskuļi	Lielāka kapacitāte	Muskuļu spriedze un sāpes
Plaušas	Lielāka kapacitāte	Hiperventilācija, klepus, astma, paātrināta elpošana

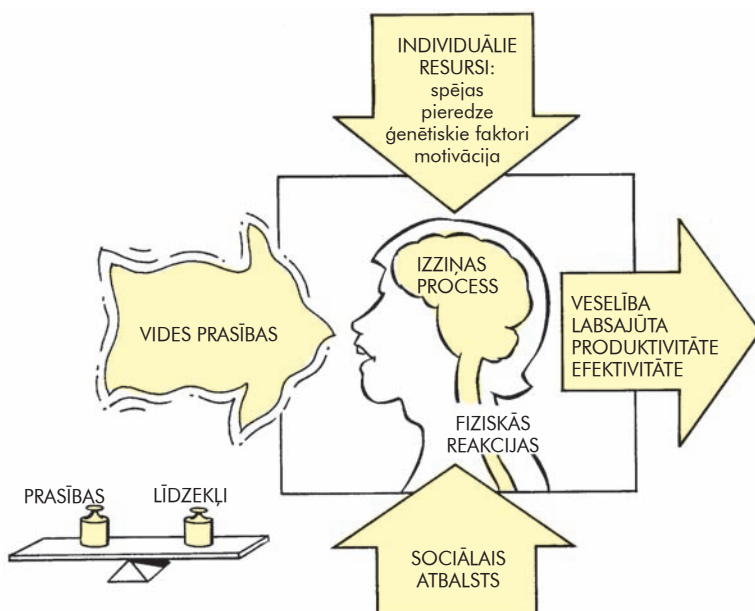
IZMAIŅAS	SASPRINDZINĀJUMS	STRESS
Kuņģis	Palielināta skābes sekrēcija	Dedzināšana, gremošanas traucējumi
Zarnas	Palēnināta (barības) pārvietošanās	Caureja, graizes, sāpes, čūlas
		Resnās zarnas iekaisums
Urīnpūslis	Samazināta urinēšana	Paaugstināta urīna izdalīšanās
Seksualitāte	Menstruālā cikla neregularitāte	Impotence, amenoreja (mēnešreižu iztrūkums), frigiditāte
Āda	Samazināts mitrums	Sausums, dermatīts, izsitumi, nieze
Enerģija	Palielināts enerģijas patēriņš	Ātrs nogurums

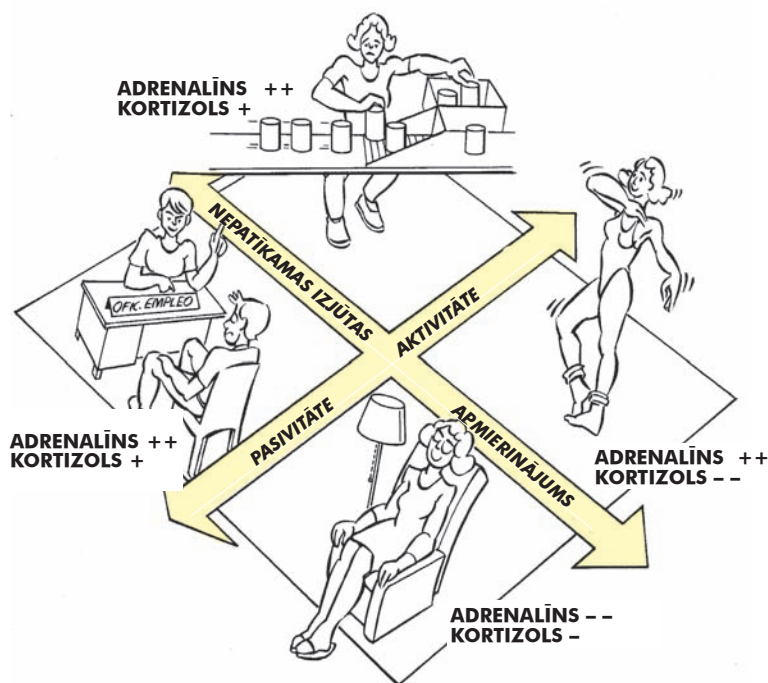
BIOPSIHOSOCIĀLAIS MODELIS

Mēs redzējām, ka jebkura situācija, ko mēs atpazīstam (izziņas procesā), raida signālus no smadzeņu garozas uz hipotalāmu un caur veģetatīvo (autonomo) nervu sistēmu brīdina virsnieru serdi, kas reaģē, izda-

lot adrenalīnu un noradrenalīnu, t. s. stresa hormonus. Šie hormoni mobilizē ķermeni un liek cīnīties vai padoties.

Ja situācija izraisa nepatīkamas sajūtas (angl. *distress*), smadzenes sūta ziņu arī uz





virsnieru dziedzeru garozu, kas izdala citu stresa hormonu – kortizolu, kam ir būtiska loma imūnsistēmā. Šis process ir sarežģītāks, un tajā ietilpst jau pieminētā sviedru dziedzeru hormona AKTH izdalīšanās.

Fizioloģiskā reakcija ir atkarīga no tā, kādā veidā tiek uztvertas darba prasības, un organisma atbilde katrā situācijā ir atšķirīga; piemēram, uzdevumi ar augstām prasībām, bet ar iespējām tos kontrolēt rada piepūli, taču bez nepatīkamām sajūtām. Fizioloģiski tas izpaužas kā kateholamīnu pieaugums un aktīva kortizola sekrēcijas apspiešana.

Ir atklātas specifiskas darba procesu īpatnības, kas sekmē noteiktas reakcijas un ir saistītas ar neiroendokrīnajām reakcijām. Tās ir sekojošas:

- *Piepūle un pozitīva uztvere.* Tas parasti attiecas uz personām, kas var lielā mērā realizēt personisku darba kontroli un kreativitāti un kas ir nodevušās savai profesijai. Tiek izraisīta kateholamīnu

sekrēcijas pastiprināšanās, savukārt kortizola līmenis ir ļoti zems vai tā nav vispār. Šādā situācijā parasti atrodas uzņēmēji, mākslinieki, zinātnieki, augsti ierēdņi, amatnieki (darbs, kas saistās ar augstu paškontroles un autonomijas pakāpi) u. c. Šādos gadījumos kortizola līmenis ir zems, un samazinās risks piedzīvot sirdslēkmi.

- *Nekādas piepūles un pozitīva uztvere.* Tā notiek, kad ķermenis un prāts atpūšas, piemēram, brīvdienā, absolūtas atslābināšanās u. c. gadījumos. Hormonu līmenis šādās situācijās ir zems.
- *Piepūle un nepatīkamas sajūtas (distress).* Šāds stāvoklis raksturīgs, strādājot sašpringti un ar niecīgām situācijas kontroles iespējām. Tas parasti saistīts ar monotonu un konveijera tipa darbu. Piepūli pavada kateholamīnu sekrēcijas pastiprināšanās, kam savukārt ir negatīva ietekme; ir tendence pastiprināties gan kateholamīnu, gan kortizola sekrēcijai.

- *Neliela piepūle un nepatīkamas sajūtas* (distress). Šis gadījums attiecas uz cilvēkiem, kam nav darba vai kas veic darbu, kurā cilvēku pašizpaušme ir ļoti neliela. To pavadā stresa hormonu (īpaši kortizola) izdalīšanās.

Visu iepriekšēikto var rezumēt: kateholamīnu līmeņa celšanos izraisa prasība pēc darba efektivitātes, savukārt kortizola izdalīšanās nozīmē pretestību situācijai.

FIZIOLOĢISKA RAKSTURA AIZSARDZĪBAS PAŅĒMIENI

Tāpat kā organisma reakcijā uz stresu ietilpst fizioloģisks komponents, fizioloģija var palīdzēt cilvēkiem tikt galā stresa situācijā, samazinot tās negatīvo ietekmi uz veselību. Attiecībā uz darba apstākļiem ir acīmredzams, ka aizsardzībai jābūt virzītai uz to, lai novērstu iespējamu stresu izraisošu situāciju rašanos; tomēr dažreiz gadās, ka šos apstākļus nav iespējams mainīt vai ka persona objektīvi neitrālu situāciju pārdzīvo kā agresiju. Tad, kad rodas šādi apstākļi, tiek īpaši ieteikta aizsardzības paņēmieni izmantošana.

Šie paņēmieni māca ar fizisku vingrinājumu palīdzību kontrolēt stresa fizioloģiskās sekas, lai samazinātu simptomus, kas tiek

uztverti kā negatīvi un nepatīkami un rada raizes. Dažus no tiem apgūt ir sarežģīti, un reizēm nepieciešama speciālista palīdzība. Vispazīstamākie sīkāk aplūkoti turpinājumā:

- relaksācijas paņēmieni;
- elpošanas vingrinājumi;
- meditācija un garīga atbrīvošanās.

Viens no relaksācijas paņēmieniem var būt atslābinoša elpošana. Ja nepieciešams ātri mazināt spriedzi, jākoncentrējas uz lēnu un dziļu elpošanu, vēlams to darīt ar aizvērtām acīm.

Pirmais piemērs – atslābināt sejas muskuļus un, lēni skaitot līdz četri, ieelpot caur degunu un muti. Nesasprindzinoties aizturēt elpu četras sekundes. Skaitot līdz seši, izelpot caur degunu. Atkārtot to divas, trīs reizes, tad apmēram pusminūti elpot normāli, pēc tam visu procesu var atkārtot vēl vairākas reizes. Ja rodas kādas nepatīkamas sajūtas – reibonis vai galvassāpes, jāpalēnina elpošana un nav jāelpo tik dziļi.

Otrs piemērs, kā atbrīvoties no satraukuma – pakāpeniska muskuļu atslābināšana. Parasti stresa ietekmē muskuļi saspringst, ķermenis ir tāds kā "uzvilkts", tad varat mēģināt atbrīvot savu ķermeni ar šādu vingrojumu palīdzību, kuri jāveic pakāpeniski ar dažādām muskuļu grupām, līdz atslābs viss ķermenis.

Ja cilvēks atrodas darbā vai kādā citā publiskā vietā, tad jāiekārtojas ērti sēdus



pozīcijā, bet labāk būtu atrasties guļus. Sākot no pieres, jāsasprindzina muskuļi tā, lai justu to sasprindzinājumu, un jānotur to 5–10 sekundes. Jāatslābina piere, jāsajūt atvieglojums un jākoncentrējas uz to 10–15 sekundes. Šādas pašas darbības jāveic ar visām pārējām ķermeņa daļām, virzoties uz leju. Kad būs atslābināts viss ķermenis, jāmēģina izbaudīt to. Vingrojuma beigās jāatver acis, piecas reizes dziļi jāieelpo, jāizstaipās un lēnām jāpieceļas.

Trešais piemērs – arī ar iztēles palīdzību iespējams labi atslābināties, jo tādā veidā domas tiek “pārslēgtas” no nepatīkamā un apgrūtinotā uz tīkamu un labsajūtu izraisošo. Nepieciešams ieņemt ērtu pozu, elpot dziļi un aizvērt acis. Jāskaita no pieci līdz vienam un jāiztēlojas kāda jauka vieta, kur pašlaik vislabāk vēlētos atrasties. Jāiedomājas sevi

atrodamies šajā vietā un jāizbauda tā ar visiem maņu orgāniem, ļaujot brīvu vaļu fantāzijai apmēram piecas minūtes. Pēc tam jāļauj šai iedomātajai situācijai lēni izplēnēt, jāaizskaita līdz pieci un jāatver acis.

Ceturtais paņēmieni, kā atbrīvoties no nomācošām domām, ir pārslēgšanās uz pilnīgi citu nodarbību – grāmatas lasīšana, mūzikas klausīšanās, putekļu slaucīšana, jo šādas darbības palīdz atslābināties. Izvēlieties sev tīkamu nodarbi, tās var būt gan fiziskās aktivitātes, gan dziedāšana vai dejošana, gan zīmēšana un pat vienkārši nekā nedarīšana – laiska gulēšana gultā. Pārslēgšanās metode ir jāpielāgo noskaņojumam – ja cilvēks ļoti sasprindzis, nav jāķeras pie citas sarežģītas nodarbības, jāizvēlas kaut kas nomierinošs, lēns un kluss.

IZVĒRTĒŠANA/AIZSARDZĪBA

Līdz pat nesena pagātnei smadzenes un endokrīno sistēmu uzskatīja par atsevišķām vienībām. Smadzenes tika aplūkotas kā starpnieks starp organismu un apkārtējo vidi. Uzskatīja, ka endokrīnā sistēma savukārt ir orientēta uz ķermeņa iekšējo vidi, augšanas regulāciju, metabolismu un vairošanos. Pēdējie sasniegumi pētījumos par smadzeņu lomu endokrīno funkciju regulācijā likuši mainīt secinājumus par cilvēka stresa reakcijām un stresu izraisošo situāciju pārvarēšanas procesu.

Šodien vairs nav nepieciešams cilvēku ievietot slimnīcā, lai uzzinātu, kas liek celties spiedienam, kāpēc sirds sitas straujāk vai kāpēc saspringst muskulatūra. Visus šos mehānismus iespējams izpētīt, izmērot šajā nodaļā minēto hormonu līmeni asinīs, siekalās un urīnā. Šie vienkāršie paņēmieni ļauj izvērtēt ķermeņa reakcijas reālos

apstākļos (t. sk. darba vietā), neiejaucoties personu ikdienas dzīvē. Tādā veidā var noteikt psihosociālās vides negatīvos vai nelabvēlīgos apstākļus, kā arī aizsardzības faktorus (“amortizatorus”), kas pasargā individu no iespējamām kaitīgām ietekmēm.

Personām, kas nodarbojas ar darba aizsardzību, vajadzētu norādīt uz tiem darba vides faktoriem, kas izraisa fizioloģiskas atbildes reakcijas, un tad noteikt, vai šīs reakcijas ir adaptīvas un sekmē veselību, vai arī tās ir veselībai potenciāli kaitīgas.

Pastāv daudzas stresa novērtēšanas metodes, kuras var izmantot darba vidē, bet tās nav pietiekami fleksiblas, pārejot no vienas situācijas uz citu vai no vienas kultūras vai reliģijas uz citu. Tādēļ metodes netiek rekomendētas kādā īpašā izvēles kārtībā. Visas tālāk minētās metodes tiek plaši lietotas.

1. Karasek. Darba satura aptauja (JCQ – *Job Content Questionnaire*) – ASV JCQ ir plaši lietota un aprakstīta akadēmiskajā literatūrā. Tā ir veidota, lai novērtētu rādītājus, izvērtējot psiholoģiskās vajadzības, lēmumu veidu, sociālo atbalstu, fiziskās vajadzības un darba nedrošību ar 49 jautājumu palīdzību.
2. Kopenhāģenas psihosociālā aptauja (COPSOQ – *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire*). Ir dažādas COPSOQ versijas (garā, vidējā, īsā). Aptauja izvērtē 8 rādītājus, kvantitatīvās vajadzības, ietekmi darbā, paredzamību, lomu skaidrību utt. – ar 44 jautājumu palīdzību īsajā versijā.
3. VT, *Vécu au travail* – Pays-Bas VT ir pieejama dāņu, angļu, franču un vācu valodā; tā novērtē atšķirīgas darba īpašības, darba organizāciju, sociālās attiecības un darba apstākļus. Īsā versija sastāv no 93 jautājumiem.
4. QPSNordic (*General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work*). To izmanto Ziemeļvalstīs (Dānija, Somija, Norvēģija, Zviedrija). Ir pieejamas divas QPSNordic versijas, viena ietver 123 jautājumus, otra – 37 jautājumus; tā arī tulkota dažādās valodās. QPSNordic tika izveidota, lai izmēritu būtiskākos psiholoģiskos un sociālos darba faktoros, darba organizāciju un darba vidi, tādus kā kvantitatīvās vajadzības, lēmumu veids, lomu skaidrība utt.



STRESA UN NEAPMIERINĀTĪBAS PSIHOLOĢISKĀS SEKAS

IEVADS

Darbs piešķir jēgu mūsu dzīvei, ievirzot kādā noteiktā gultnē personības attīstību. Ar darba palīdzību mēs jūtam, ka mūsu pūliņi noder arī citiem, un, redzot, kā sabiedrība novērtē mūsu darbu (ne tikai naudas izteiksmē), aug mūsu pašnovērtējums.

Šādā veidā tiek atvieglota sociālā pielāgošanās, reizē atrodot veidu, lai izpaustu un parādītu savas radošās dotības, darbaspējas, neatlaidību vai pašatdevi. Turklāt nodarbošanās koncentrē cilvēku intereses vienā jomā un bagātina savstarpējās attiecības.

Darbs, kas labi veicas, rada apmierinātību, tajā pašā laikā stimulējot darīt vēl labāk nekā iepriekš. Tas ir īpaši nozīmīgi radošās profesijās, kā arī citās, kurās nav rutīnas.

Turklāt nodarbošanās palīdz iegūt finansiālu neatkarību, kas lielā mērā var

ietekmēt tādas jomas kā, piemēram, ģimene, un kas ļauj daudz drošāk pieņemt noteiktus lēmumus.

Taču līdzās visām darba priekšrocībām pastāv arī virkne problēmu. Ja prasības darbā nesaskan ar indivīda spējām (vai nu prasības ir pārmērīgas, vai arī personas spējas nav piemērotas), ja paveiktais netiek novērtēts, ja darbs tiek darīts noslēgtībā vai arī attiecības ar kolēģiem nav apmierinošas, tad var parādīties tukšuma sajūta, ko pavada frustrācija, mazvērtības sajūta (zems pašnovērtējums) un naidīgums pret sabiedrību kopumā. Šādas parādības rada nespēju pielāgoties, personības attīstības traucējumus un pat psiholoģisku nestabilitāti to personu vidū, kas veido daļu no organizācijas.

AIZSARGMEHĀNISMI

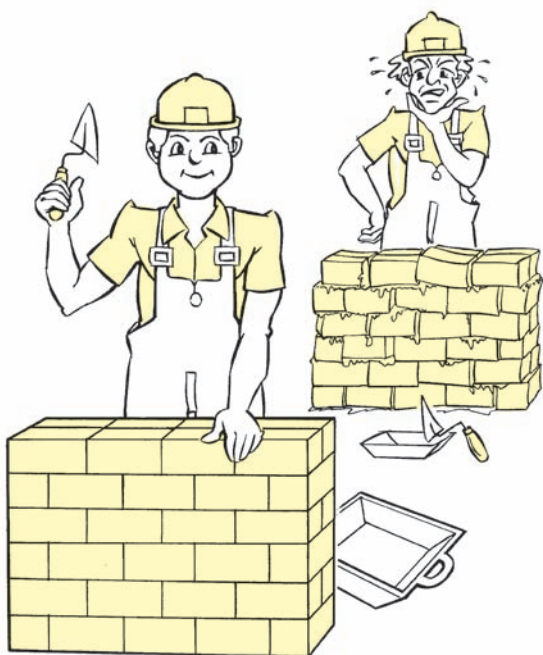
Precīzāk izsakoties, psihosociālie mainīgie ir cieši saistīti ar konfliktu veidošanos starp grupu un indivīdu un ar uzvedības izpausmēm, kas rodas frustrācijas gadījumā. Frustrāciju un konfliktu darba vietā var radīt pārgurums, nodarbes vienvērdība, darba fragmentācija, sīkumaina un nogurdinoša pārraudzība, nedrošība amatā, negatīva darba stimulēšana un nepareizas personāla atlases un iesaistes metodes.

Ja šie mainīgie parādās darba vidē, tie var izjaukt psiholoģisko līdzsvaru un radīt

spriedzi nodarbinātajam, kas veic darbu. Lai atgūtu līdzsvaru, indivīds var reaģēt un censties atrisināt situāciju, tai pielāgojoties.

SASKAROTIES AR NEAPMIERINOŠĀM SITUĀCIJĀM, CILVĒKI IZMANTO PSIHOLOĢISKĀS AIZSARDZĪBAS MEHĀNISMUS.

Gadījumā, ja attiecīgai situācijai nav atrasts risinājums un cilvēks tai nepielāgojas, viņā var parādīties frustrācijas sajūta.



Šī sajūta var negatīvi ietekmēt nodarbinātā sniegumu, kas vēlāk var atspoguļoties produktivitātes zudumā, biežā personāla maiņā (rotācija) un darba kavēšanā.

Taču daudzos gadījumos nepatīkamā situācijā indivīds izmanto noteiktus veidus, kas viņam ļauj novadīt radušos spriedzi. Tie ir tā sauktie aizsargmehānismi, un tos var definēt kā neapzinātas izturēšanās formas, kas rodas kā atbildes reakcija, uztverot kādas psiholoģiska rakstura draudus.

Lai gan šos aizsargmehānismus izmanto ikviens cilvēks, ilglaicīga un atkārtota kāda aizsargmehānisma lietošana var norādīt uz akcentētām personības iezīmēm vai psiholoģiskiem traucējumiem.

Galvenie aizsargmehānismi, kurus lieto nepatīkamās vai satraucošās situācijās darba vidē, ir:

Projekcija

Ar šā mehānisma palīdzību emocijas, jūtas un domas tiek piedēvētas citām

personām. Indivīds, kurš to izmanto, piedēvē kādas savas jūtas citam, nevis tās pieņem kā savējās; šādā veidā viņš tiek vaļā no jūtām, ko pats nav spējīgs paciest. Novelt vainu uz kādu citu ir otrs projekcijas izpausmes veids. Šis mehānisms ļoti bieži parādās kolektīvos tādā veidā, ka viena persona attiecina uz otru grupas locekli savas paša jūtas vai idejas.

Represija (izstumšana)

Represija ir savu jūtu izstumšana zem apziņā, tā notiek, ja kādas vajadzības apmierināšana, kas pati par sevi ir derīga, var novest pie īstām vai iedomātām negatīvām sekām citos aspektos. Tas ir viens no personības attīstības pamatmehānismiem, jo tas mums ļauj nobriest un atbilstoši dzīvot sabiedrībā. Taču, ja represija izpaužas pārāk daudzos personības aspektos, tā sašaurina personas intereses un darbības jomas, neļaujot tai brīvi attīstīties. Turklāt enerģija, kas tiek izmantota, lai izstumtu kādas savas jūtas vai rakstura īpašības, nevar tikt izmantota citiem, konstruktīvākiem mērķiem. Kā sekas var parādīties nepamatots nogurums un atkārtotas represīvas uzvedības gadījumā pat neuroze.

Šis mehānisms var izpausties netieši – valodas kļūdu, joku, aizmirstānu, nevērības – veidā, kas parādās gan sadzīvē, gan darba jomā.

Somatizācija

Somatizācija ir aizsargmehānisms, ar kura palīdzību kāda psiholoģiska rakstura problēma parādās fizisku traucējumu formā.

Sākumā pastāv tīri psiholoģisks konflikts, kas vēlāk var izraisīt somatiskas slimības ar attiecīgu simptomu kopumu, piemēram, kuņģa vai divpadsmitpirkstu zarnas čūlu, ekzēmu vai arteriālo hipertensiju;

tātad parādās acīmredzamas un novērojamas organiskas traumas. Tā, piemēram, ja cilvēkam ir problēmas veidot attiecības ar citām personām, tas var izpausties ādas bojājumu veidā. Šāda veida slimības dēvē par psihosomatiskajām slimībām. Šīs slimības ir saistītas ar nespēju risināt konfliktus, un gadījumā, kad tie saasinās, šie konflikti materializējas cilvēka ķermenī.

Spriedze, bailes, nemiers kopā ar pārmērīgu slodzi darbā rada stresu, kas izraisa pārmaiņas organismā – notiek hormonu izmaiņas, izdalās adrenalīns. Organisms sajūt problēmas, un noteiktā brīdī tiek dots trauksmes signāls kāda orgāna fizioloģisku izmaiņu formā.

Nav tā, ka par problēmām vēstošais orgāns tiek izvēlēts uz labu laimi – parasti cieš vājākās organisma daļas. Tā ir tā sauktā teorija par orgānu pakārtotību – psiholoģiska problēma izpaužas kādā organisma daļā, un parasti tas notiek ķermeņa vājākā-



jā punktā. Šāda fizioloģiska atbildes reakcija var atkārtoties; kad persona no jauna izjūt spriedzi vai atrodas konfliktā, parādās tā pati organiskā problēma, kas ir novērojama citos līdzīgos gadījumos.

EMOCIONĀLIE TRAUCĒJUMI

Ja darba organizācija un saturs rada psihoemocionālus draudus, indivīds izmanto iepriekš minētos aizsargmehānismus, lai pielāgotos jaunajai situācijai un atgūtu līdzsvaru. Ja, par spīti visiem šiem pūliņiem, nodarbinātais nespēj pielāgoties (tas ir atkarīgs gan no personīgajiem apstākļiem un īpašībām, gan no darba vides, kurā cilvēks atrodas), var notikt emocionālas pārmaiņas, kas traucēs personu savu uzdevumu veikšanā.

Cilvēks nav vienaldzīgs pret apkārt esošajiem stimuliem, un viņš nereaģē vēsi un automātiski. Prieks, skumjas, apbrīna, bailes ir emocijas, kas lielākā vai mazākā mērā pavada visas mūsu darbības.

Ir ļoti grūti runāt par īpašām garīgajām slimībām, kas rodas darbā, jo emocionālo

izmaiņu cēlonis var būt meklējams gan darba vidē, gan ārpus tās. Taču noteiktām patoloģiskām uzvedības formām, neirotiskiem traucējumiem vai nespējai pielāgoties ir cieša saistība ar profesionālajām aktivitātēm.

Attiecīgi darba apstākļi varētu samazināt nodarbināto psiholoģiskās aizsardzības spējas, sekmējot tādu emocionālu traucējumu parādīšanos kā nedrošība, nemiers, bailes, fobijas vai depresija.

Turpinājumā mēs īsi aprakstīsim dažus no šiem traucējumiem.

NEDROŠĪBA: to raksturo grūtības pieņemt lēmumus un zems pašnovērtējums. Personas ar šādām problēmām pastāvīgi vilcinās, pirms pieņemt lēmumu; tas viņās

rada satraukumu, kas liek atkāpties un atteikties no visiem uzdevumiem, kuri prasa jēlkādu atbildību.

Šāda situācija var rasties, ja uzdevuma prasības pārsniedz indivīda spējas, ja pastāv pārslodze kvalitatīvā ziņā vai ja izmaiņa darba specifikāciju gados vecākiem un pieredzējušiem cilvēkiem, iepriekš neveicot pārkvalifikāciju.

SATRAUKUMS: tā ir spriedzes un nemiera sajūta, kas rodas, iepriekš paredzot kā ārējas vai iekšējas briesmas kādu drīzā nākotnē gaidāmu notikumu. Darba vietā satraukumu var izraisīt laika trūkums, ja darbs ir jāiesniedz noteiktā termiņā un ja šķiet, ka laika tam nav pietiekami. Satraukumu var izraisīt neziņa par to, ko no nodarbinātā vēlas, informācijas trūkums par izmaiņām uzņēmumā utt.

Satraukums izpaužas muskuļu spriedzes, hiperaktivitātes un pastāvīga trauksmes stāvokļa simptomu veidā.

Dažos gadījumos satraukums var parādīties kā pastāvīgas un iracionālas bailes no kāda objekta, situācijas vai darbības, kas jau ir novērsta, un pat tad, ja persona atzīst, ka šādas bailes ir nesamērīgas.



DEPRESIJA: depresija ir sindroms, ko raksturo dziļas nepamatotas skumjas un vienaldzības sajūta.

Šaurā nozīmē tā nav garīga slimība, tā ir emocionalitātes, garastāvokļa slimība. Depresijas dažādo formu klīniskās izpausmes ir diezgan līdzīgas, un parasti izdala četras simptomu grupas:

- garastāvoklis: persona jūtas skumji, raud vai vēlas to darīt, sajūt stipras bēdas un izmisumu;
- motivācija, ierosme: raksturīgs enerģijas zudums, vitalitātes trūkums, persona ir apātiska, nevēlas neko darīt. Jebkāda triviāla darbība, kas jāveic (lasīt avīzi, apgērbties u. tml.), liekas nogurdinoša, persona apgalvo, ka "nevēlas pat domāt". Šādu mazaktivitāti dēvē par psihomotoro aizkavēšanu;
- apstākļu un sevis pašā novērtējums: depresīva cilvēka vērtējumus raksturo pesimisms un izmisums, bieži tiek izteikti apvainojumi, parādās neuzticība, posta sajūta, noliedzoša attieksme utt.;
- somatiskie simptomi: var rasties dažādi somatiskie simptomi, kā, piemēram,



bezmiags, svara zudums, neirotiskā anoreksija, aizcietējumi utt.

APĀTIJA: ja persona neizrāda nekādu interesi situācijās, kas parasti viņu ir interesējušas.

PASIVITĀTE: indivīda vēlme izvairīties no jebkādas piepūles, lai virzītu notikumu gaitu.

FRUSTRĀCIJA: emocionāls stāvoklis, kas rodas no grūtībām vai nespējas īstenot kādu mērķi.

EMOCIONĀLS PĀRGURUMS: funkcionāli traucējumi, ko raksturo vājums un fiziskā un garīgā tonusa samazināšanās.

KOGNITĪVĀS IZMAIŅAS

Visas šīs izmaiņas var pavadīt kognitīvo funkciju (uzmanības, atmiņas, domāšanas) traucējumi. Psihosociālo faktoru sakarā kognitīvo un psihisko procesu izpēte iegūst lielu nozīmi, jo, lai īstenotu kādu uzdevumu, ir jāveic noteikta informācijas apstrāde, un tās izpildi nosaka psihoemocionālais un fiziskais stāvoklis, kādā nodarbinātais atrodas.

Lai realizētu kādu uzdevumu, vienmēr ir nepieciešams aktivizēt trīs fundamentālus procesus: fiziskos (muskuļu aktivitāte, kustība, piepūle utt.), kognitīvos (izziņas, prāta darbība) un emocionālos. Šie trīs aspekti nav uzskatāmi par savstarpēji neatkarīgiem, jo viena procesa stāvoklis ietekmē pārējo funkcionēšanu.

Turpinot par kognitīvajiem procesiem, apskatīsim tādus terminus kā uzmanība, atmiņa, domāšana un to, kādas pārmaiņas var parādīties kā veicamā darba sekas.

UZMANĪBA: to var definēt kā organisma aktivitāti, kas paredzēta stimulu uztveršanai un ko var ietekmēt kā indivīda emocionālais stāvoklis, tā arī pārāk mazas vai pārmērīgas prasības darbā. Rezultātā var samazināties spējas koncentrēties un orientēties uz kādu objektu vai stimulu, un tas savukārt ietekmēs darba izpildi.

Interesanta nodarbe parasti palielina darītāja uzmanību, turpretī nepietiekamai

motivācijai būs negatīva ietekme, kas radīs intereses trūkumu.

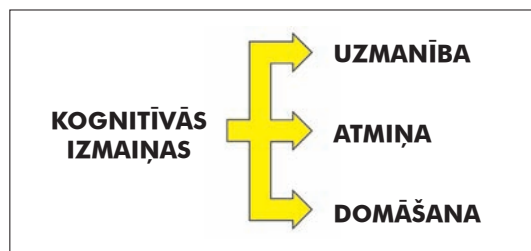
Savukārt noguruma parādīšanās samazina personas uzmanības spējas.

Uzmanības un koncentrēšanās grūtības nav tipiski simptomi un nekādā veidā nenorāda uz faktu, ka uzmanības samazināšanās nodarbinātajam nozīmē lielāku gribas piepūli, lai veiktu savu uzdevumu. Šādā veidā nogurums palielinās, un risks ciest nelaimes gadījumā ir lielāks.

ATMIŅA: tas ir procesu kopums ar kognitīvo funkciju paturēt, saglabāt, atgūt un reproducēt informāciju ar lielākām vai mazākām izmaiņām pēc noteikta laika posma, pat ja informācijas avots nebūtu pieejams.

Aktivitāte, iesaistīšanās, interese, prieks utt. atvieglo iegaumēšanu. Nogurums, apātija un depresija to apgrūtina. Tātad nepiemēroti darba apstākļi var traucēt atmiņas funkcijas, kas izpaužas biežā aizmīšanās.

DOMĀŠANA: tas ir komplekss mentāls process, kas norāda uz kognitīvās sistēmas



vispārēju aktivitāti ar atmiņas un uzmanības mehānismu iesaistīšanos. Tā ir psihiskā aktivitāte, kas prasa piepūli un darbojas vienmēr, kad, piemēram, saskaramies ar situāciju vai uzdevumu, kurā sliecamies sasniegt kādu mērķi, pat ja pastāv neskaidrība par veidu, kā to izdarīt.

Domāšana sevī ietver koncentrēšanos, refleksiju, pazīšanu un atpazīšanu, sakārtošanu un savienošanu ar loģisku kategoriju palīdzību. Tāpat pie domāšanas formām pieskaita kombinēšanu, meditēšanu, spriešanu, nolemšanu un sagatavošanos darbībai.

Domāšanas izpausmes līdzeklis ir valoda. Darba pārpūles un stresu izraisošu situāciju gadījumos domāšana un valoda it kā tiek nobremzēta, tās darbojas neregulāri, uz ko, piemēram, norāda verbālas komunikācijas grūtības.

Noslēgumā varam apgalvot, ka veiksmīga organizācija būs nevis tā, kurā vairāk un labāk tiek saražots, bet gan tā, kurā šie rezultāti tiks sasniegti, nodarbinātajam piedāvājot vispiemērotākos darba apstākļus. Tas ir obligāts priekšnosacījums, lai nodarbinātais labi veiktu savu uzdevumu un darba funkcijas.

UZVEDĪBAS IZMAIŅAS

Uzvedības pamatformas, saskaroties ar stresu izraisošām situācijām, variē no vēlšanās nedarīt neko (pasivitāte) vai centieniem izvairīties vai bēgt no šādas situācijas (bēgšana), līdz mēģinājumiem stāties tai pretī vai to kontrolēt (uzbrukums).

Nav tādu uzvedības formu, kas būtu labākas par citām. Katra persona konfliktsituācijas cenšas kontrolēt saskaņā ar savām

prasmēm un iespējām. Tieši attiecīgās uzvedības sekas noteiks, vai šāda uzvedība ir efektīva vai ne, un arī norādīs, vai turpmāk ir vērts līdzīgi rīkoties.

Piemēram, nodarbinātais, kas cieš no stresu izraisošām situācijām sava pārmērīgā darba dēļ, nolemj atpūsties, aizbaidinoties ar kādu slimību. Šā iemesla dēļ tiešais vadītājs daļu nodarbinātā uzdevumu piešķir kādam viņa kolēģim. Tādējādi, atgriežoties darbā, situācija ir uzlabojusies.

Šādā veidā nodarbinātais savu uzvedību var uzskatīt par noderīgu, jo viņš ir spējis mainīt tiešā vadītāja lēmumu sev vēlamajā virzienā.

Cilvēka spējas efektīvi reaģēt attiecīgās situācijās ir atkarīgas no tādiem faktoriem kā personība, iespējas mācīties jaunības gados u. c. Un, kā mēs redzējam, piemērotas uzvedības formas, stājoties pretī sarežģītām situācijām, tiek atalgotas.

Uzvedības formas (uzbrukums, bēgšana vai pasivitāte) ir būtiskas, arī tādēļ, ka tās norāda, kā darbojas mūsu organisms, un atspoguļo iespējamās fiziskās un emocionālās



traucējumus, kas var rasties vidējā vai ilgā laika posmā tad, ja stresa situācijas ir pārāk biežas, intensīvas vai ilglaicīgas.

Ir pētījumi, kas parāda, ka organisms aktivizējas dažādi gadījumos, kad risinām problēmu tieši (ja šķiet, ka mūsu spējas ir pietiekamas, lai to risinātu), vai kad ieņemam pasīvu nostāju, domājot, ka mūsu pūliņi būs bezjēdzīgi.

Reizēm var tikt salauzts to personu pretestības spēks, kam raksturīgi stāties pretī situācijai tieši un meklēt tūlītēju risinājumu. Šādos gadījumos ir iespējamās sirds un asinsvadu slimības (miokarda infarkts, stenokardija – sāpes sirdī slodzes laikā utt.), jo šī organisma sistēma visvairāk aktivizējas šādas uzvedības laikā.

Turpretī, ja personai nav savu stratēģiju, kā stāties pretī noteiktai situācijai, un tā nespēj darīt neko citu kā paciest stresu, tad būtiskākie traucējumi ir depresija, trauksme, bailu sajūta, jo šajā gadījumā visaktīvāk tiek nodarbinātas galvas smadzenes.

Darbā radušās neapmierinātības un stresa negatīvās sekas uzvedībā

Tā kā organisms funkcionē kā viens vesels, tad gan stresa izraisītās fizioloģiskās (svīšana, paaugstināts asinsspiediens, gremošanas traucējumi), gan emocionālās (pārlielas rūpes, mazvērtības sajūta, nemiers, depresija u. c.), gan uzvedības reakcijas (grūtības pieņemt lēmumus, bieža kļūdīšanās, pēkšņa ēstgribas palielināšanās, pieaugošs alkohola patēriņš, pastiprināta smēķēšana) ir savstarpēji cieši saistītas. Bieži tās parādās paralēli – tā, piemēram, stresa apstākļos reizē var parādīties galvas sāpes, dusmas un nemiers, kā arī var pieaugt izsmēķēto cigarešu daudzums.

Sākotnēji izmaiņas uzvedībā ir nelielas: apetītes trūkums, steidzīga runāšana, taču,

ja problēmu izraisošie faktori saglabājas, stāvoklis var pasliktināties un parādīties smagāki uzvedības traucējumi: trīce, stostīšanās, pārmērīga pārtikas, alkohola vai tabakas lietošana, anoreksija, agresivitāte, ārstu neparakstītu medikamentu lietošana un pat pašnāvības mēģinājumi.

Starptautiskā Darba organizācija klasificē uzvedības traucējumus divos veidos:

- aktīvās uzvedības formas: sūdzības, streiki, konfliktsituācijas ar vadītājiem un augstākstāvošiem, atteikšanās pildīt noteiktus uzdevumus, ražošanas aizkavējumi utt.;
- pasīvās uzvedības formas: noliegums, vienaldzība pret gala produkcijas kvalitāti, darba kavēšana, nevēlēšanās iesaistīties, nespēja uzņemties atbildību utt.

No aprakstītajām uzvedības formām izriet, ka tās ietekmē kā personīgo un ģimenes, tā arī sociālo un darba dzīvi un lielā mērā iespaido ne tikai nodarbinātā veselību un labklājību, bet arī organizācijas darbības efektivitāti.

Turpinājumā sīkāk apskatīsim dažas no šīm uzvedības formām.

IZMAIŅAS UZVEDĪBĀ IETEKMĒ GAN PERSONU, GAN KOLEKTĪVU.

Agresija

Tā ir viena no visbiežāk sastopamajām reakcijām situācijā, kas rada neapmierinātību. Agresija var parādīties kā nespēja adekvāti izturēties pret noteiktām darba prasībām. Šāda nespēja rada spriedzi, un persona var nonākt līdz frustrācijas sajūtām, kas sekmē agresijas parādīšanos. Agresīva uzvedība var izpausties kā fiziska vardarbība pret personām vai lietām, lai gan daudz izplatītāka ir vārdiska apvainojumu izteikšana, aprunāšana, neslavas celšana utt.

Reizēm agresija var izpausties slēptā veidā, piemēram, graujot otra reputāciju, kritizējot ša cilvēka darba kvalitāti, lai par sevi radītu labāku iespaidu augstākstāvošo acīs.

Tāpat ir gadījumi, kad agresija netiek virzīta uz tiešo neapmierinātības cēloni, bet gan uz personām vai lietām, kas to it kā aizvieto. Šādos gadījumos tas bieži izpaužas kā "maksāšana par citu grēkiem".

Agresīvu noskaņu darba vidē var noteikt pēc uzvedības, piemēram, pārmērīgas vadības kritikas, biežām sūdzībām, biežiem darba kavējumiem, sliktas un nevērīgas apiešanās ar darbarīkiem un iekārtām, ražošanas defektiem utt.

No vadības puses agresija var izpausties kā stingras disciplīnas piemērošana, nosakot sodus vai nepieļaujot nodarbināto vai arodbiedrības līdzdalību.

Noslēgtība

Noslēgtība ir attiecību trūkums vai atsvešināšanās no līdzcilvēkiem kā darbā un ārpus tā, tā arī personīgajā dzīvē. Brīvā laika aktivitātes tiek pavadītas vientulībā, un parādās skaidra tendence nošķirt sociālo realitāti no ģimenes dzīves. Tam par iemeslu ir "noskaņojuma" trūkums, lai pievērstos abām šīm sfērām.

Sakāves uzvedība

Šādu uzvedību raksturo iniciatīvas trūkums, jaunu ierosinājumu noliegšana darbā vai privātā dzīvē, negatīva un bezcerības pilna attieksme pret nākotni, kas izpaužas motivācijas trūkumā apgūt jaunus uzdevumus, piedalīties apmācībā, kas saistīta ar kvalifikācijas paaugstināšanu, u. c.

ALKOHOLA UN NARKOTISKO VIELU PĀRMĒRĪGA LIETOŠANA

Alkohola un narkotiku ražošana un patēriņš pēdējo simt gadu laikā ir nepārtraukti palielinājies. Šāda pieauguma iemesli ir dažādi, bet to vidū īpaši varam izcelt ienākumu palielināšanos, masu

mediju ietekmi, sociālās tradīcijas un – saistībā ar darba tirgu – ražošanas procesu dehumanizāciju.

Darbs un apstākļi, kas nosaka darba vidi, noteiktos gadījumos kļūst par neapmierinātības, nemiera, spriedzes un stresa iemesliem. Šis izjūtas individuā rada nepieciešamību "aizbēgt" no realitātes un problēmām, un dažkārt vieglākais risinājums šķiet narkotiku lietošana.

Pārmērīga alkohola un citu apreibinošu vielu lietošana ir viens no simptomiem tam, ka darba vidē pastāv psihosociālas problēmas. Šāda pārmērīga aizraušanās var attīstīties, ja persona nespēj atrast veidu, kā pārvarēt konfliktsituācijas, ja tā nespēj kontrolēt savu atbildes reakciju un ja nerēķinās ar apkārtējo (ģimenes, draugu, darba kolēģu, priekšnieku u. c.) sociālo atbalstu.



Parasti alkohols un citas apreibinošas vielas tiek lietotas tādēļ, ka tās spēj ietekmēt garastāvokli.

Lai nodrošinātu, ka kolēģi nelieto narkotiskās vielas un/vai alkoholu un tādējādi nenodara kaitējumu savai vai kolēģu drošībai, sākotnēji jāatpazīst šādu vielu lietotāji. Starp tipiskākajām pazīmēm minamas sekojošās:

- ilgstoši darba kavējumi bez iepriekšējas brīdināšanas;
- bieži darba kavējumi no rītiem (alkohola lietošanas gadījumā – paģiras – novērojama arī darba kvalitātes samazināšanās, kā arī paaugstināts pieļauto kļūdu skaits);
- bieži darba kavējumi bez brīdināšanas;
- bieži negadījumi, sīkas traumas gan darbā, gan ārpus tā;
- neparastas darba metodes, nestandarta domāšana;
- samazināta produktivitāte;
- neadekvāta reakcija uz notiekošo un kritiku (bieži tiek norādīts, ka kolēģi pārāk daudz šo cilvēku kritizē);
- vienaldzība pret personīgo higiēnu;
- izteiktas garastāvokļa maiņas (raksturīgas kokaīna lietotājiem);
- tādas fiziskās pazīmes kā pārmērīgs nogurums vai hiperaktivitāte, paplašinātas acu zīlītes, neskaidra runa vai nestabila gaita u. c.

Alkohols

Kaut gan tiek lietotas dažādas organismam kaitīgas vielas (tabaka, medikamenti, kokaīns, heroīns u. c.), alkohols lielā mērā ir lielākais nodarbināto ienaidnieks. Tas ir visvairāk lietotais un viskaitīgākais, jo alkohola patēriņa ietekme ir iznīcinoša, tas ietekmē gan personas fizisko, mentālo un sociālo veselību, gan arī visu uzņēmumu.

No otras puses, alkohols veicina socializēšanos. Kopīga alkohola lietošana darba kolektīvā veicina kolektīvisma jūtu attīstību, kā arī dažādu problēmu pārrunāšanu. Turklāt pētījumu rezultāti liecina, ka mēreni iedzērošie nodarbinātie nodrošina savai firmai vidēji par 10–15 procentiem lielāku peļņu nekā pilnīgi atturībnieki, jo viņu sociālā efektivitāte ir augstāka. Viņi ir vairāk pieprasīti darba tirgū, jo viņiem ir lielāks pazīstamo un draudzīgo cilvēku loks. Atturībniekus var uzskatīt par garlaicīgiem un mazāk kontaktēties spējīgiem. Protams, viss minētais ir aktuāls vienīgi tad, ja dzeršana notiek publiski. Ja alkohola lietošana kļūst individuāla, privāta, alkohols savu iespējamo socializācijas funkciju pilnībā zaudē. Tomēr nedrīkst aizmirst, ka alkohola lietošana veicina daudzu un dažādu slimību attīstību, kā arī izraisa nelaimes gadījumus.

Apkārtējās darba vides faktori, kas var ietekmēt alkohola patēriņu, var būt dažādi, vienalga, vai tos apskata katru atsevišķi vai visus kopā. Šī problēma var rasties gan no personas un psihosociālās vides attiecībām, gan no darba fiziskajiem apstākļiem. Tomēr būtiska nozīme ir tam, kā uzņēmumā izturas pret alkohola lietotājiem, un tas ir atkarīgs no paša uzņēmuma. Piemēram, uzņēmumos, kur ir daudz lielāks vīriešu nekā sieviešu skaits, pret alkohola lietotājiem parasti izturas ar lielāku toleranci, jo “katram var gadīties”. Tāpat alkohola lietošanu tieši darba vietā nosaka alkohola pieejamība (piemēram, vai leduskapī sadzīves un atpūtas telpās ir pieejams alkohols un nodarbinātajiem nav jāiet uz veikalu, lai iedzertu), kā arī uzņēmumā īstenotā uzraudzības politika (it īpaši vakara un nakts maiņās, kā arī tādās nozarēs kā būvniecība, kur darbi bieži tiek veikti bez tiešā vadītāja klātbūtnes).

Citi faktori, kas veicina alkohola patēriņu, ir viegla tā pieejamība arī ārpus darba,

ģimenes, darba, seksuālo aktivitāšu stabilitātes trūkums, braukšana uz attālu darba vietu un paradums dzert, lai stātos pretim negatīviem darba vides faktoriem.

Taču ne tikai ārējie faktori izraisa alkohola lietošanas paradumu, to ietekmē arī cilvēka personība, raksturs, paradumi brīvā laikā, kultūras tradīcijas un sociālās normas.

FAKTORI, KAS VEICINA ALKOHOLA PATĒRĪŅU

PSIHOSOCIĀLIE FAKTORI

- Motivācijas trūkums darbā
- Monotons darbs. Vienveidīgi uzdevumi
- Sarežģītas attiecības ar augstākstāvošajiem
- Ierobežotas izaugsmes iespējas
- Nepiedalīšanās darba organizācijā
- Pārslodze. Nepietiekama noslodze darbā
- Uzmanības pārpūle

FIZISKIE UN ĶĪMISKIE FAKTORI

- Troksnis
- Augsta vai zema temperatūra
- Ķīmiskas vielas

ORGANIZATORISKIE FAKTORI

- Maiņu darbs
- Nakts darbs
- Gabaldarba izpilde
- Nedrošība amatā
- Pārāk daudz brīvā laika (noteiktās profesijās)

zaudējumus uzņēmumos, tad skaidrs, ka tā tiešām ir ļoti nopietna problēma.

Alkohola izraisītos veselības traucējumus varam iedalīt sekojoši:

- somatiskie un psihoemocionālie traucējumi: aknu ciroze, paaugstināts asinsspiediens, depresija, dusmu lēkmes, nemiers, koncentrēšanās spēju zudums;
- traucējumi ģimenē: šķiršanās, māju pamešana, fiziskas un psiholoģiskas problēmas bērniem;
- sociālie traucējumi: norobežošanās, atteikšanās no sabiedrības.

Saistībā ar darba vidi pārmērīgai alkohola lietošanai ir šādas sekas:

- produktivitātes krišanās;
- darba kavējumu pieaugums;
- darbaspēka nomaiņa, kam par iemeslu kalpo atlaišana no darba, atlūgums, priekšlaicīga aiziešana pensijā (vērtīgas pieredzes un zināšanu zudums);
- darba negadījumu un nelaimes gadījumu skaita palielināšanās. Pēc Starptautiskās Darba organizācijas datiem, 20–25 procenti negadījumu ir saistīti ar alkohola lietošanu; turklāt cieš ne tikai pats alkohola lietotājs, bet arī kolēģi;
- produkcijas kvalitātes samazināšanās;
- darba attiecību pasliktināšanās: konflikti kolēģu starpā;
- ceļa negadījumu skaita palielināšanās;
- kompānijas tēla pasliktināšanās, it īpaši tas attiecas uz uzņēmumiem, kas strādā ar cilvēkiem.

Pie visām šeit minētajām sekām jāpievieno veselības aprūpes un medikamentu izmaksas, kas nepieciešamas cilvēku ārstēšanai un rehabilitācijai.

Preventīvi pasākumi

Darba vieta ir īpaši piemērota vide, lai iepriekš novērstu un risinātu ar alkoholu saistītas problēmas.

Alkohola lietošanas sekas

Sekas, kas rodas no pārmērīgas alkohola lietošanas, ir milzīgas. Alkohola patēriņš kopā ar sirds un asinsvadu slimībām un ļaundabīgajiem audzējiem ir minams starp biežākajiem nāves cēloņiem pasaulē, un, ja šiem veselības traucējumiem, kā arī smagajām sekām ģimenes un sabiedriskajā dzīvē, pieskaitām izmaksas un materiālos

Tā tas ir sekojošu iemeslu dēļ – lielākā daļa personu, kam ir problēmas ar alkoholu, ir nodarbinātie (ap 70%), un darba vidē ir vairākas palīdzības iespējas (kolēģi, amats kā atbalsta veids utt.). Arī bailes no atlaišanas un pozitīva pieredze uzņēmumos veiktās palīdzības programmas ietvaros ir faktori, kas palīdz risināt alkohola izraisītas problēmas.

Tāču, lai īstenotu preventīvus un ārstēšanas pasākumus, nepieciešams pārvarēt grūtības, un tās ir sekojošas:

- iecietība pret alkohola patēriņu kā sociālajā vidē, tā pašā uzņēmumā;
- pašu nodarbināto nevēlēšanās pieņemt to kā problēmu;
- gadījumi, kad vidējā un/vai augstākā līmeņa vadītāji paši lieto alkoholu;
- dažu darba devēju vēlme dot priekšroku represīvam modelim, piemēram, līguma laušana;
- arodbiedrību pasivitāte, uzskats, ka piedalīšanās preventīvajās un palīdzības programmās var piesaistīt darba devēja uzmanību šai problēmai, un tas var būt par atlaišanas iemeslu;
- uzskats, ka preventīvās aktivitātes ir ielaušanās nodarbināto privātajā dzīvē.

Preventīvās un palīdzības politikas pamatprincipi:

- uzskatīt alkoholismu par slimību;
- izvairīties atlaist no darba, balstoties uz pieņēmumu, ka alkohola lietošana ir novirze no uzvedības normas;
- nodarbināto atbalsta programmu attīstīšana ir vēl viens veids, kā uzlabot darba vidi un nodarbināto veselību;
- aktīva visa personāla un it īpaši arodbiedrības līdzdalība preventīvās programmas izveidē, izglītojošu akciju izpildē un medicīnas darbinieku piesaistīšana.



Nav viena preventīvās programmas modeļa. Katram uzņēmumam tas būtu jāpiemēro savai problēmai, saviem tehniskajiem un cilvēku resursiem.

Lai nodrošinātu programmas efektivitāti, ir svarīgi, lai tā tiktu piemērota visiem nodarbinātajiem vienādā mērā neatkarīgi no to profesionālās kategorijas.

Preventīva programma būtu jāveido pēc sekojošiem kritērijiem:

- samazināt alkohola, narkotiku un citu apreibinošu vielu pieejamību darba vietā;
- veikt izglītojošu darbu, kas informētu par alkohola lietošanas ietekmi uz veselību, par attiecīgajiem normatīvo aktu pantiem utt., un izmainīt darba devēju un nodarbināto attieksmi pret alkohola patēriņa toleranci.

Starptautiskā Darba organizācija uzsver, ka ir jāaizliedz alkohola un tādu nelegālu narkotiku kā kokaīns un marihuāna lietošana, it īpaši profesijās, kas ir saistītas ar sabiedrisko drošību, piemēram, ar transporta vadīšanu. Tas pats attiecas uz tiem, kas strādā dažādos valsts aizsardzības dienestos (piemēram, policistiem), kā

arī uz tiem, kuri savā profesijā darbojas ar bīstamām ķīmiskām vielām.

Turklāt būtu pilnīgi jāaizliedz nodarbināto ierašanās vai atrašanās darba vietā alkohola vai narkotiku ietekmē, šo aizliegumu saprotot nevis kā sankciju, bet gan kā pirmo soli savas un citu personu veselības aizsardzībai. Turklāt šīm personām uzņēmumā un ārpus tā būtu jāsaņem sociāli un likumīgi nepieciešamā ārsta palīdzība.

Tabaka

Tabaka ir viena no izplatītākajām narkotikām darba vidē. Smēķēšana ir paradums, kura sekas veselībai ir labi zināmas. Tabaka ir par iemeslu 30% nāves gadījumu, saslimstot ar ļaundabīgiem audzējiem.

Kā apliecina dažādi pētījumi, pastāv tieša saikne starp stresu darbā un atkarību no nikotīna, un it īpaši tas attiecas uz nespēju atstāt smēķēšanu un dažādiem stresu izraisošiem faktoriem, kā, piemēram, kvalitatīva vai kvantitatīva darba pārslodze.

Tāpat kā alkoholisma gadījumā, noteicošais tabakas patēriņa sakarā ir tās vieglā pieejamība. Šeit ir runa par narkotikām, pret kurām sabiedrība izturas iecietīgi, domājot, ka to lietošana neatstāj sekas uz darbu.



Tabakas izraisītie negatīvie efekti mūsu veselībai ir dažādas slimības, sākot no elpceļu slimībām (saaukstēšanās, hronisks bronhīts, astma u. c.) līdz pat sirds un asinsvadu slimībām un ļaundabīgiem audzējiem (piemēram, plaušu un citu elpošanas orgānu, kuņģa u. c. vēzi).

Turklāt tabaka pastiprina šos negatīvos efektus, pakļaujot smēķētāju tādu toksisku vielu kā svina, benzola un dzīvsudraba ietekmei. Kopumā cigarešu dūmi satur vairāk nekā 4000 vielu, no kurām 42 ir pierādītas kancerogēnas jeb ļaundabīgos audzējus izraisošas īpašības. Dūmi, kas veidojas smēķējot, ir divu veidu – pašā smēķēšanas procesā (jeb izelpotie dūmi) un degot cigaretei. Īpaši kaitīga ir cigaretes degšana, jo šo dūmu sastāvā kaitīgo vielu koncentrācija ir aptuveni 30 reizu augstāka un tā sastāda aptuveni 85% no visiem dūmiem, kas veidojas telpās.

Smēķēšana izraisa pārmaiņas ožā un garšā, tāpat arī ietekmē atmiņu un nomoda stāvokli.

Līdz ar smagajām sekām veselībai, ko tabaka izraisa, tās lietošanas biežumam darba laikā arī ir liela nozīme. Tabaka var būt par iemeslu daudziem negadījumiem: ugunsgrēkiem, eksplozijām, it īpaši, ja tiek strādāts ar viegli gaistošām ķīmiskām vielām. Turklāt dažu sajūtu (ožas) izmaiņas palielina negadījuma risku, it īpaši tad, kad darbojas ar bīstamām ķīmiskām vielām, kurām, lai tās noteiktu, pievieno smaržīgas vielas (piemēram, metilmerkaptāns, ko pievieno dabasgāzei). Turklāt tabakas patēriņš ir iemesls daudz biežākai darba kavēšanai slimību dēļ.

Narkotiskās vielas un antidepresanti

Narkotiskās vielas ir stimulējošas, tās mazina spriedzi, rada psihoemocionālu

labsajūtu un bieži tiek izmantotas, lai kompensētu stresu un neērtības, ko izraisījusi iepriekšēja atkarība.

Tādēļ stress un citas psihosociālas problēmas sekmē narkotiku lietošanu, ja personai šķiet, ka, pirmkārt, tai trūkst spēju pašai stāties pretī kādai situācijai, otrkārt, šī viela ļaus atslābināties un uzlabos noskaņojumu, treškārt, tas atvieglos sociālos kontaktus.

Ir svarīgi izcelt to medikamentu lietošanu, kas ir saistīti ar depresīva noskaņojuma un satraukuma ārstēšanu. Depresīva stāvokļa iemesli var būt darba prasības (piemēram, atbildība par cilvēku dzīvībām, lielām materiālām vērtībām u. c.) vai frustrācija. Tāpat nedrīkst aizmirst par ārsta neparakstītu zāļu lietošanu vai to lietošanu pārmērīgā daudzumā.

Runājot par narkotikām (kokaīnu, heroīnu, hašišu u. c.), jāatzīst, ka tās netiek lietotas tādos daudzumos kā alkohols, tabaka vai medikamenti. Tomēr tas nenozīmē, ka par tām būtu jāuztraucas mazāk, it īpaši tāpēc, ka bieži dažādas vielas tiek lietotas reizē. Tā, piemēram, 80% jauniešu alkoholiķu ir atkarīgi arī no kādas narkotiskās vielas; turklāt parasti priekšroka tiek dota kokaīnam.

Saistībā ar stresu darbā kokaīns un hašišs ir visvairāk lietotās narkotikas aiz alkohola un benzodiazepīniem. Dažos gadījumos narkotiku lietošana saistās ar mēģinājumu cīnīties pret stresa radītajiem efektiem, citos – ar centieniem remdēt spriedzi, ko izraisījusi iepriekšēja atkarība.

Daudzi tūkstoši nodarbināto ir atkarīgi no heroīna. Atkarīgā persona darbu parasti veic narkotikas ietekmē, un tas var izraisīt dažādus negadījumus ar iespējamu negatīvu iznākumu gan darba veicējam, gan citām personām.

Būtiskākās sekas, ko rada šādas narkotikas, ir depresija, bailes, nemiers, savstarpējo attiecību izjukšana. Visbiežāk

sastopamās narkotiku lietotāju slimības ir vīrusa hepatīti (B; C) un *HIV/AIDS*.

Nelaiemes gadījumu risks palielinās uzmanības samazināšanās, trauksmes un sāpju mehānismu pavājināšanās dēļ. Šādu negadījumu skaits var palielināties miesnieku, mūrnieku, antenu uzstādītāju u. tml. darba vietās.

Ir novērojams absentisms, ko izraisa gan pati atkarība, gan tās sekas veselībā. Turklāt pavājinās darba izpilde kā kvantitatīvi, tā kvalitatīvi, smagas atkarības gadījumā palielinās arī zādzību iespējamība uzņēmumā, jo narkotiku iegādei ir nepieciešama nauda katru dienu.

Nobeigumā var apgalvot, ka saikne starp darbu, stresu un narkotiku lietošanu ir parādība ar tik smagām sekām gan fiziskajā, mentālajā un sociālajā veselībā, gan arī organizācijas darbības efektivitātē, ka tās risinājumam būtu jābūt ja ne pilnīgai, tad vismaz daļējai to darba faktoru novēršanai, kas var radīt stresu, neapmierinātību un citas negatīvas parādības.

Pašnāvība

Pēc Eiropas Fonda dzīves un darba apstākļu uzlabošanai datiem, pašnāvību vai pašnāvību mēģinājumu skaits norāda uz neapmierinātību sabiedrībā vai tajā valdošiem sliktiem dzīves apstākļiem.

IR SVARĪGI NOTEIKT SIMPTOMUS – PIRMS NONĀKT NEATGRIEZENISKĀS SITUĀCIJĀS.

Ir pētījumi, kas apstiprina, ka pašnāvību skaits palielinās rajonos, kur ir notikušas industriālas pārmaiņas, kas ir izraisījušas daudzu darba vietu zudumu.

Lai gan pašnāvība var tikt izdarīta dažādu motīvu dēļ, lielāks to skaits ir valstīs, kurās bezdarba līmenis ir augstāks.

Tāpat pastāv noteikta saistība starp alkoholismu un pašnāvības izdarīšanu.

Ja darba vietā tiek pamanīts kāds no šajā nodaļā minētajiem aspektiem, dar-

ba devējam vai kolēģiem vajadzētu dot padomu un palīdzēt noteikt iespējamās iemeslus, lai varētu šos jautājumus risināt savlaicīgi.

8

SABIEDRISKĀS UN DARBA DZĪVES DISFUNKCIJAS

IEVADS

Daudzās negatīvās sekas, ko psihosociālie faktori var izraisīt nodarbinātajam, atspoguļojas arī viņa darba un sociālajā dzīvē. Var novērot organizatorisko aspektu ietekmi uz pašu darbu (izpildi, kvalitāti) un šo aspektu seku atskaņas gan sabiedriskajā (attiecības ar draugiem, brīvā laika aktivitātes u. c.), gan ģimenes dzīvē (attiecības ar laulāto draugu, bērniem).

Mūsdienu mainīgajā pasaulē nodarbināto centieni ir paplašinājušies reizē ar iedzīvotāju kulturālo izaugsmi, un tas radījis konfliktu ar darba jomas stingro

reglamentāciju. Pastāv augoša plaisa starp dažu personu darba kvalitāti un dzīves kvalitāti ārpus darba vides, kam sekas ir neapmierinātība darba vietā un paša nodarbinātā atsvešinātība.

Tas gandrīz vienmēr attiecas uz nodarbošanos, kas ir šauri specializēta, monotona, vienveidīga, ar paša uzdevuma uzspiestu ritmu, nodarbošanos, kas prasa minimālu apmācības laiku un augstu uzmanības līmeni, kam trūkst autonomijas un kas nedod iespēju indivīda personības attīstībai.

DARBA DZĪVES DISFUNKCIJAS

Nav šaubu, ka darba apstākļi tieši ietekmē darba rezultātu, produkcijas kvantitāti un kvalitāti. Ja izejmateriāls ir sliktas kvalitātes un ražošanas iekārtas ir novecojušas, tad kāds gan būs galaprodukts?

Tas kļūst saprotams, ja redzam, kādi ir materiālie apstākļi, un zinām darba vides psihosociālos nosacījumus. Agresīvā un nodarbinātajam nepatīkamā situācijā, kas ir viena vai vairāku psihosociālo faktoru (maiņu darbs, sliktas attiecības) sekas, var novērot virkni nodarbināto atbildes reakciju. Viņi var mēģināt izvairīties vai vismaz stāties pretī šai darba realitātei, sadzīvot ar to līdzsvarā, tiecoties padarīt panesamu pašu nodarbošanos un reizē izbēgt no tās radītajiem apstākļiem.

Ietekme uz produkcijas kvantitāti

Daži autori ir apstiprinājuši, ka produktivitātes līmeņa samazināšanās var celties no neapmierinātības darbā.

NEAPMIERINĀTĪBA DARBĀ VAR IETEKMĒT REALIZĒJAMO UZDEVUMU KVANTITĀTI UN KVALITĀTI.

Viens no visizplatītākajiem veidiem, kā nodarbinātie ārēji izpauž neapmierinātību, ir strādāt tik maz, cik iespējams, un maldināt vadību par savām patiesajām darbaspējām. Nodarbinātie neļūtas kā organizācijas daļa un neuzskata uzņēmumu

par savu. Viņi izpilda tikai to, kas ir obligāti nepieciešams, lai nesaņemtu rājienu un lai tiktu izmaksāta alga.

Jebkurš vadības mēģinājums palielināt ražošanas apjomu sastapsies ar nodarbināto pretestību, un būs nepieciešami cita tipa stimuli (piemēram, finansiāli), lai nodarbinātie pielāgotos jaunajām uzņēmuma prasībām.

Ietekme uz produkcijas kvalitāti

Leinteresētības trūkuma, sakrājušās apātijas vai agresijas sekas var būt pazemināta produkta un pakalpojuma kvalitāte un sliktāka klientu apkalpošana. Un, tā kā tiek strādāts mazāk, tiek strādāts arī sliktāk. Nodarbināto interesē nevis labi padarīt darbu, bet gan strādāt ar vismazāko piepūli, pat ja tas nozīmē iespējamu produkta vēlāku sabojāšanos vai zemāku saražotā kvalitāti salīdzinājumā ar to, ko bija iespējams sasniegt.

Kā sekundārs šo divu trūkumu efekts parādās nepieciešamība pastiprināt kvalitātes kontroli, šādi mēģinot novērst brāķa nonākšanu pie klientiem. Tas izraisa produkta un pakalpojuma sadārdzināšanos, kas rada nopietnas konkurences problēmas mūsdienu sarežģītajos tirgus apstākļos.

Taču, ja netiktu intensificēti kvalitātes kontroles mehānismi, aizvien lielāks brāķa produkcijas skaits nonāktu pie klientiem, un tas nozīmētu finansiālus zaudējumus un uzņēmuma tēla pasliktināšanos. Turklāt, ja klienti saņem sliktas kvalitātes preces vai pakalpojumus, viņi ir neapmierināti un arvien biežāk savu neapmierinātību izpauž, komunicējot ar attiecīgo uzņēmumu. Tādējādi palielinās konfliktu skaits ar klientiem, un tas rada vēl papildu stresu uzņēmumā nodarbinātajiem.

Darba kavēšana un izrakstīto slimības lapu skaita palielināšanās

Darba kavēšana (absentisms) ir sociālas uzvedības forma, kad nodarbinātais neattaisnojošu vai tikai šķietamu iemeslu dēļ izvairās no ierašanās darbā. Šādu nodarbināto rīcību var izskaidrot ar psihosociāla rakstura problēmām.

Pastāv virkne faktoru, kas ir saistīti ar absentismu; tie nav šā fenomena izraisītāji, bet gan tā priekšvēstneši vai blakusparādības. Varam minēt tādus faktorus kā uzņēmuma apmēri, nedrošība par palikšanu amatā, uzdevuma sarežģītība un riskants, monotons un ciklisks konveijera tipa darbs, sociālo garantiju trūkums uzņēmumā u. c.

Visi šie faktori veicinās darba kavēšanu tikai tad, ja tie personai radīs motivāciju neierasties darbā, tas ir – ne visiem ir vienāda atbildes reakcija uz situāciju darbā vienos un tajos pašos psihosociālajos apstākļos.

Tāpēc nodarbinātais savu prombūtni attaisno ar slimību. Tā, piemēram, pieaug slimības lapu skaits, kas izrakstītas par tādām vieglākām saslimšanām kā saaukstēšanās. Tas nodarbinātajam ļauj nestrādāt vairākas dienas, turklāt bieži saglabājot algu.

BIEŽA NEIERAŠANĀS DARBĀ VAR BŪT NEAPMIERINĀTĪBAS RĀDĪTĀJS.

Var tikt pagarināts slimības lapu derīguma termiņš, mēģinot, cik vien iespējams, novilcināt atgriešanos darbā, kas radījis saspīlējumu. Slimnieks "pilnībā" neatveseļojas un cenšas novilcināt izrakstīšanas brīdi, atliekot līdz pēdējam savu atgriešanos darbā.

Absentisms ir vairāk vai mazāk apzināta aizsardzība darba apstākļu dēļ radušās saspīlējumu vai neapmierinātības priekšā.

Paaugstināts kavējumu rādītājs ir trauksmes signāls, kas var norādīt uz konfliktsituāciju darba apstākļu dēļ. Daži autori apgalvo, ka darba kavējumi ir daudz mazāki, ja nodarbinātie strādā amatos, kas ļauj piedalīties sava darba problēmu risināšanā un dod iespēju izmantot tās prasmes, kuras nodarbinātie uzskata par svarīgām.

Darbavietas maiņa organizācijas ietvaros. Uzņēmuma pamešana

Otra iespējamā nodarbināto bēgšanas reakcija no nelabvēlīgiem psihosociāliem faktoriem ir darbavietas maiņa. Ir runa par divām iespējām: darbavietas maiņa uzņēmuma ietvaros vai darba iegūšana citā uzņēmumā.

Lūgums pārcelt uz citu departamentu vai tā paša uzņēmuma nodaļu tiek iesniegts ar cerību atrast darba vidi, kas no psihosociālā viedokļa izrādītos mazāk agresīva. Šie lūgumi var tikt piesegti ar ļoti dažādiem motīviem, kas dažos gadījumos var būt arī patiesi. Tā, piemēram, tiek izteikta vēlēšanās iegūt vispārējāku priekšstatu par uzņēmumu, iepazīt citu departamentu darbību, izmantot savas prasmes citā jomā u. c. Tomēr šāds risinājums iespējams tikai lielos uzņēmumos un nav tipisks Latvijai.

Tāču jāpatur prātā, ka personāla rotācija ir atkarīga arī no citiem apstākļiem, ne tikai no neapmierinātības darbavietā. Rotāciju iespaido tas, vai citi amati ir pieejami vai ne, kā arī darba vietu trūkums krīzes un bezdarba periodos, kas mūs regulāri piemeklē.

Tāpat tā ir atkarīga no pašā uzņēmumā pastāvošiem atvieglojumiem attiecībā uz darbavietas maiņu pēc nodarbinātā lūguma, nevis organizatoriskas vai cita veida nepieciešamības dēļ.

Savukārt, tā kā ir ļoti ticams, ka darba organizācija dažādās viena uzņēmuma

nodaļās ir vienāda, nodarbinātais pēc darbavietas maiņas var justies vīlies.

Tad viņš var izvēlēties pamest uzņēmumu, mēģinot atrast citu, patīkamāku nodarbošanos.

Iemesli, kas nodarbinātajam liek mainīt darbavietu, var būt dažādības trūkums, amats, kas neprasa vairāk kā tikai minimālu prasmi, ražošanas sistēmas uzspiests darba ritms, pārmērīga darba specializācija utt.

Tomēr jāsaprot, ka laikā, kad ir izplatīts bezdarbs un darba piedāvājumu skaits ir ļoti neliels, nodarbinātajam nebūs viegli atrast jaunu darbavietu, un, pat ja tā tiks atrasta, iespējams, tā īpaši neatšķirsies no iepriekšējās.

Nelaiimes gadījumi darbā

Var likties, ka nelaimes gadījumus izraisa tikai fiziski trūkumi darba vidē. Ir skaidrs, ka darba aprīkojuma drošības līdzekļu un individuālo aizsardzības līdzekļu trūkums nozīmē darba negadījumu skaita pieaugumu. Taču šie faktori nav vienīgie. Tas, ka nav izaugsmes iespēju darbā, pastāv nepiemērots darba ritms vai komunikācijas trūkums, ir psihosociāli nosacījumi, kas var veidot sliktu darba vidi, savstarpēja naidīguma palielināšanos, kopumā sekmējot tādu uzvedību, kas var izraisīt nelaimes gadījumus darbā (piemēram, vēlmi pierādīt, ka "es spēju").

Pretošanās pārmaiņām

Jebkuras pārmaiņas rada satraukumu, kas atkarībā no situācijas un personas uztveres var būt lielāks vai mazāks. Ja vispārējā darba vide nodarbinātajā izraisa spriedzi, tad, visticamāk, ne tikai jebkuras pārmaiņas tiks uztvertas ar satraukumu, bet tās arī radīs noliedzošu nodarbināto attieksmi. Šis noliegums var būt dažāda veida – varam

novērot nevēlēšanos pieņemt jaunas tehnoloģijas, pretošanos jaunu produktu ražošanai un pat atteikumu tikt paaugstinātam, baidoties uzņemties jaunus pienākumus.

Kopumā pretošanos pārmaiņām rada fakts, ka nodarbinātais ir pielāgojies noteiktai situācijai. Viņš pieņem šo situāciju, bet nav gatavs piepūlēties citās aktivitātēs, ko paredz darba dažādība un pārmaiņas, kas galvenokārt tiek uzspiestas no augšas, nerēķinoties ar viņa viedokli. Turklāt pārmaiņas, kā to ir pierādījusi viņa pieredze, var nodarbināto novest sliktākā situācijā.

Konflikti

Šo efektu galēja situācija dabā ir atklāts konflikts ar vadību. Slikta darba vide izveidojas kā uzkrātas agresivitātes un frustrācijas sekas, un uz to var norādīt dažādas vardarbīgas parādības. Sabotāža ir viens no veidiem, lai uzkrāto agresiju novirzītu uz organizāciju, kas tiek vainota visos ļaunumos. Labākajā gadījumā tas radīs materiālus un

finansiālus zaudējumus. Agresija var tikt vērsta arī pret citiem organizācijas locekļiem (galvenokārt vidējā līmeņa vadošiem darbiniekiem) – tas ir agresivitātes drošības ventilis; tās var būt nepamatotas apsūdzības, kas pasliktina vispārējo noskaņu darbā. Iespējams arī streiks – kolektīvi organizēts protests –, kas jau ir vāji slēpts neapmierinātības simptoms. Var likties, ka streiku neizraisa psihosociālu problēmu kopums, jo tiek izvirzītas citas prasības, taču lielākajā daļā gadījumu kā kluss virzītājspēks fonā darbojas psihosociālas dabas problēmas.

Rezumējot var apgalvot, ka gadījumos, ja uzņēmums nespēj laikus izpildīt savas saistības vai tā produkti un pakalpojumi ir nekvalitatīvi, ja darbā periodiski notiek nelaimes gadījumi, ja daudzi no nodarbinātajiem gribētu pamest uzņēmumu, vēloties atrast citu, ne tikai algas ziņā apmierinošu darba vietu, ja uzņēmumā notiek iekšēji konflikti un ja (lielajos uzņēmumos) streiki nav reta parādība, tad šim uzņēmumam ir negatīvs tēls sabiedrības acīs. Un, ja uzņēmums ir nepievilcīgs, neizbēgami slikts būs arī tā produktu tēls. Tas savukārt ietekmēs uzņēmuma spēju iekļauties tirgū un tieši atsauksies uz tā finansiālo darbību un atbilstību. Negatīva imidža uzlabošana prasīs lielus izdevumus, izstrādājot mārketinga un reklāmas kampaņas, lai atgūtu daļu no tirgus.

Tātad uzņēmumam būtu daudz izdevīgāk laikus apzināt un novērst psihosociālo problēmu kopumu; tas arī pozitīvi ietekmētu nodarbināto veselību.

**IR IZDEVĪGI PSIHOSOCIĀLĀS
PROBLĒMAS NOVĒRST JAU LAIKUS.**



SABIEDRISKĀS UN ĢIMENES DZĪVES DISFUNKCIJAS

Joma, kurā atspoguļojas negatīvu psihosociālu faktoru sekas, nav tikai darba vide. Arī nodarbināto dzīve ārpus darba, viņu ģimenes un sociālā vide, var tikt ietekmētas. Bieži mēdz teikt, ka darbu mēs nesam sev līdzi uz mājām.

Ja cilvēks strādā tādā darbā, kas neprasa neko citu kā tikai ļoti mazu viņa spēju daļu, kas neparedz līdzdalību un daudzos gadījumos ir ciklisks un šauri specifisks, ir ļoti ticams, ka savu brīvo laiku viņš pavadīs, nedarot neko.

Šajā gadījumā darbam, kurā nav daudzveidības un trūkst komunikācijas iespēju ar pārējiem kolēģiem, pievienojas tās pašas problēmas brīvajos brīžos – persona nemeklē iespēju kompensēt darba situāciju, bet tai pakļaujas.

Lai gan var veikt apnīcīgu darbu, tomēr brīvo laiku pavadīt interesanti, jāatzīmē, ka šāds variants nav nedz pierastākais, nedz iespējamākais. Lielākā daļa speciālistu uzskata, ka darba kvalitāte ietekmē brīvā laika kvalitāti. Rutīnai pakļauts nodarbinātais



vairs nespēj relaksēties un savas aktivitāšu formas darbā pārnēs uz dzīvesveidu ārpus tā. Kā sekas attīstās tādi brīvā laika pavadīšanas veidi, kas sakrīt ar atsvešinošajiem aspektiem darba aktivitātēs.

Tādējādi nodarbinātais izjūt lielu līdzdalības trūkumu sabiedriskajā dzīvē. Darba aspekti ietekmē viņa personīgo dzīvi.



Neieinteresētība piedalīties sabiedriskās aktivitātēs var rasties no noteiktiem psihosociāliem darba faktoriem. Tipiskākais piemērs ir darbs maiņās, kas apgrūtina nodarbinātā iesaistīšanos ārpusdarba aktivitātēs (kaimiņi, sporta klubi, draugi u. c.).

Noliedzoša attieksme pret nodarbībām, kurās nepieciešama aktīva dalība, var pastāvēt arī tāpēc, ka cilvēki nav pieraduši pie tādām situācijām un lielākoties nejūtas gatavi tās risināt.

Visbeidzot jāuzsver psihosociālu faktoru izraisītu problēmu iespējamā ietekme uz ģimenes dzīvi – tas ir attiecību atslābums

vai sarežģījumi ar laulāto draugu vai bērniem.

Tieši šajos gadījumos var izpausties darbā uzkrātā agresivitāte, kalpojot par tādu kā “drošības ventili”. Ir ļoti grūti, izejot no uzņēmuma, tur arī atstāt darba problēmas, it kā dzīvot dubultu dzīvi. Tieši mājās var izpausties tās situācijas, kurām nodarbinātais ir pakļauts savā darba vietā, tikai apvērstā formā. Ja nodarbinātā pacietību ir izsmēlis kāds viņa vadītājs un autoritāra struktūra, varētu būt, ka mājās viņš censtos atvieglot uzkrāto spriedzi un neapzināti īstenotu stingru varu pār citiem ģimenes locekļiem.



PSIHOSOCIĀLO FAKTORU NOVĒRTĒŠANAS METODES

IEVADS

Iepriekšējās nodaļās jau ir aplūkotas daudzās un dažādās psihosociālās rakstura problēmas, kas radušās darba apstākļu dēļ un ietekmē gan nodarbināto, gan viņa apkārtējo vidi, gan visu uzņēmumu.

Tagad atliek vienīgi jautāt, kā var novērst šīs psihosociālās rakstura problēmas, ko radījuši darba apstākļi?

Tāpat kā daudzus citos gadījumos, labākais veids, kā efektīvi atrisināt problēmas, ir izmantot sistemātiskas un mērķtiecīgas zināšanas, kas iegūtas izpētes procesā.

TIKAI BALSTOTIES UZ SISTEMĀTISKĀM ZINĀŠANĀM, VARĒSIM STĀTIES PRETĪ PROBLĒMĀM UN MEKLĒT RISINĀJUMUS.

Visai darba apstākļu izpētei vienmēr ir jābūt novērtējošai. Tas ir – ja ar psihosociālās palīdzību tiek pētīti darba ritmi, strādāšana maiņās, vadības stili, paaugstināšana amatā uzņēmuma iekšienē u. c., tad gala slēdzienos ir obligāti jāiekļauj novērtējums – vai šie psihosociālās rakstura darba apstākļi ir labi vai slikti, vai tie ir vai nav piemēroti tiem, kas šo darbu veic. Darba apstākļi ir atbilstoši, ja tie veicina nodarbinātā fizisko, psihisko un sociālo veselību.

Šāda novērtējoša izpētes rakstura dēļ darba apstākļu izpētes procesu dēvē tieši par “risku novērtēšanu”.

Atbilstoši LR Ministru kabineta noteikumiem, kas nosaka darba vides iekšējās uzraudzības veikšanas kārtību, darba devējs ir atbildīgs par darba vides iekšējo uzraudzību, kuras gaitā jāveic darba vides risku novērtēšana katrā darba vietā (darba veidā). Reāli darba devējam ir jānodrošina nodarbinātā drošība un veselība visos ar darbu saistītajos aspektos. Tāpat riska novērtēšanas mērķis ir stimulēt darba devēju veikt piemērotas darbības, lai garantētu nodarbinātā drošību un veselību. Ja novērtēšana parāda, ka noteikti darba apstākļi pasliktina nodarbinātā veselību, ir nepieciešams šo situāciju mainīt. Lai veiktu vajadzīgās pārmaiņas, ir jāizstrādā un jāievieš praksē darba aizsardzības pasākumu plāns (jāizstrādā t. s. preventīvie pasākumi), un jākontrolē tā īstenošana. Darba vides iekšējās uzraudzības veikšanas kārtība šādu preventīvo pasākumu izstrādi un īstenošanu nosaka par obligātu prasību jebkuram darba devējam. Parādi tam nepieciešams novērtēt arī veikto preventīvo pasākumu efektivitāti: vai ir sasniegts pasākuma mērķis un vai ir novērsts vai samazināts risks. Šajā nodaļā no psihosociālās perspektīvas mēs pievērsīsim uzmanību darba risku novērtēšanas fāzei. Darba aizsardzības pasākumu izstrādi aplūkosim nākamajās nodaļās.

KAD NOVĒRTĒT?

Psihosociāla tipa risku novērtēšana darba vietā var būt nepieciešama dažādās situācijās:

- Atbilstoši normatīvo aktu prasībām – ne retāk kā reizi gadā.
- Konstatējot virkni pazīmju, kuru gadījumā rodas aizdomas par psihosociālu problēmu eksistēšanu. Piemēram, daudz sūdzību, paaugstināts darba kavējumu līmenis, zema produktivitāte u. c. Šāda situācija var rasties noteiktā uzņēmuma nodaļā vai departamentā vai arī tai var būt plašāks raksturs.
- Ja uzņēmumā rodas vēlēšanās noteikt iespējamus pastāvošos psihosociālos riskus ar mērķi uzlabot nodarbināto veselību un drošību.
- Kā iepriekšējas vispārīgas novērtēšanas sekas var būt vēlme specifiskāk izpētīt noteiktas aktivitātes, darba grupas vai atsevišķus riskus.
- Kad darba vietā tiek ieviests kāds jauninājums, kas varētu būtiski mainīt situāciju, – jauns ražošanas process, jaunas ķīmiskās vielas/maisījumi, jaunas iekārtas vai nodarbinātie.

PSIHOSOCIĀLO FAKTORU NOVĒRTĒŠANAS FĀZES

Psihosociālo faktoru novērtēšana, tāpat kā vispārējā risku novērtēšana, ir komplekss process, kas ietver savstarpēji saistītu un secīgu darbību vai posmu kopumu.

Var izdalīt sekojošas fāzes:

- analizējamo risku noteikšana;
- minētajiem riskiem pakļauto nodarbināto noteikšana;
- piemērojamās izpētes metodes izvēle;
- hipotēzes formulēšana;
- faktu materiālu vākšanas plānošana un izpilde;
- rezultātu analīze;
- rezultātu ziņojuma sagatavošana;
- preventīvo pasākumu programmas izstrāde un tās uzsākšana;
- programmas izpilde un kontrole.

Kā jau minēts iepriekš, darba devējs ir atbildīgs par risku novērtēšanu, tāpēc viņam jācenšas panākt, lai tiktu ietverts viss nepieciešamais: informācija, apmācība, resursi un atbalsts. Taču ir vajadzīga arī

nodarbināto un viņu pārstāvju līdzdalība visās novērtēšanas fāzēs vai posmos. Ir jākonsultējas ar nodarbinātajiem un viņu pārstāvjiem, viņiem ir jāpiedalās plānošanā, sākot ar tās pirmo posmu, par to, kas, kur un kādā veidā jānovērtē. Viņiem ir jāiesaistās lemtānā līdz pat posmam, kurā tiek spriests par atbilstošu darba aizsardzības pasākumu veikšanu, lai uzlabotu darba apstākļus, un par preventīvo uzlabojumu kontroli un izpildi.

Konsultēšanās ar cilvēkiem, uz kuriem novērtēšana attiecas, un viņu līdzdalība ir nepieciešama šādu iemeslu dēļ:

- Nodarbinātais ir tas, kurš vislabāk pārzina savus darba apstākļus, jo viņš dienu no dienas dzīvo un izjūt savas darba vietas bīstamību vai radīto nogurumu. Tieši nodarbinātais visprecīzāk var aprakstīt viņa veiktās darbības fāzes, uzsvērt iespējamās nevēlamos apstākļus, kas ar tām ir saistīti, un no-

rādīt uz iespējam šos apstākļus novērst. Tāpat viņš vislabāk var norādīt uz grūti atklājamu riska faktoru pastāvēšanu – daudzos gadījumos tādu, kas ir saistīti ar psihosociāliem aspektiem. No otras puses, tiek uzskatīts par nepieciešamu nodarbināto zināšanas un pieredzi papildināt ar darba materiālu speciālistu un inženieru ieguldījumu – kaitīgie rezultāti var būt dažādi un sarežģīti, un pats nodarbinātais var nerunāt par tiem vai citiem bīstamiem efektiem, domājot, ka tie dabiski piemīt darbam.

- Iesaistīto personu nepiedalīšanās ja ne kavē, tad vismaz sarežģī jaunu līdzekļu piemērošanu vai pārmaiņu īstenošanu, veicot darba vietu analīzi.
- Tādu personu nepiedalīšanās darba apstākļu novērtēšanā, kam ar to ir tiešs sakars, pati par sevi var būt papildu traucējums.

**VISU IESAISTĪTO CILVĒKU LĪDZDALĪBA
ATVIEGLO DARBA VIDES RISKU
NOVĒRTĒŠANU, JO:**

- tiek ņemti vērā visi būtiskie darba procesa faktori;
- novērtēšana ir ticama un efektīva.

Lai psihosociālo faktoru novērtēšana būtu pilnīga, ir jāiziet sekojoši posmi.

Analizējamo risku noteikšana

Šajā pirmajā fāzē ir nepieciešams definēt pētāmo problēmu un tās dažādos aspektus jeb šķautnes pēc iespējas precīzāk un izvairoties no nenoteiktības.

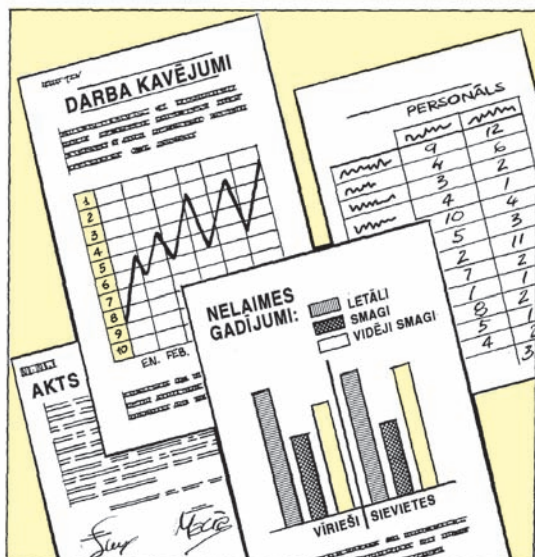
Lai iegūtu precīzu novērtējamās problēmas definīciju, ir jācenšas iegūt visa informācija, kas kalpo par mērķa orientieriem. Tā, piemēram, ļoti noder visu iesaistīto



pušu viedokļi, ko var sniegt vadība, darba aizsardzības daļas un personāldaļas darbinieki, arodslimību ārsts, tiešie vadītāji, paši nodarbinātie utt.

Galvenokārt tie ir šādi dokumenti:

- oficiālā uzņēmuma attīstības diagramma (misija, vīzija, politika, mērķi, vērtības u. c.);
- darba grafiki, amatā paaugstināšanas sistēmas u. c.;
- personāla raksturojums (dzimums, vecums, uzņēmumā un amatā nostrādātais laiks u. c.);
- personālu ietekmējoši aspekti: darba kavēšana, slimības, paziņojumi par darba nespēju noteiktos amatos, apmācība, nelaimes gadījumi, personāla rotācija, iesniegumi par darba vietas maiņu, sankcijas utt.;
- produkciju ietekmējoši aspekti: produkcijas kvalitāte, brāķi, ražošanas rādītāji, produktivitāte, tehniskas iejaukšanās, avārijas u. c.;
- dažādu sanāksmju protokoli, kuros ir skatīti jautājumi par darba aizsardzību, par personālu utt.



Tāpat ir jānorāda uz darba gaitas novērošanas svarīgumu – lai noteiktu analizējamajos riskus, ir jāatzīmē iespējamie saspīlējumi un novirzes no teorētiski paredzētās rīcības darbā, kas parādās, reāli veicot uzdevumu.

Visbeidzot ir nepieciešams ņemt vērā citus pētījumus, teorijas un zināšanas, kas saistītas ar attiecīgo tēmu, tāpat jākonsultējas ar dažādiem speciālistiem. Mēs runājam par pirmo novērtējamās problēmas definīcijas un robežu noteikšanas fāzi, tāpēc ir jāpievērš uzmanība visiem faktoriem, kas tieši vai netieši saistīti ar šo problēmu.

Tādēļ, kā to parādīs nodaļa par novērtēšanas metodēm un paņēmieniem, šajā fāzē ir izdevīgi piemērot vāji strukturētus paņēmienus (netiešās intervijas, novērojumi utt.).

Riskiem pakļauto nodarbināto noteikšana

Kad ir noteikts to faktoru kopums, uz ko attieksies pētījums, sākot ar iepriekš apkopotajiem datiem, ir jāprecizē, kādi sektori, departamenti un darba vietas tiks analizēti.

Šādā veidā mēs varēsim noteikt tos nodarbinātos un tās darba vietas, uz ko attiecas mūsu pētījums.

Ideāls variants ir spēt analizēt iekļaut visus nodarbinātos un darba vietas. Ja iesaistītais kolektīvs ir skaitliski mazs, ir iespējams piemērot izvēlēto paņēmieni vai paņēmienus visiem nodarbinātajiem. Taču, ja nodarbināto grupa ir ļoti liela, šī iespēja kļūst ārkārtīgi dārga resursu, laika un datu vākšanas operāciju sarežģītības ziņā, kā arī klasificējot un analizējot iegūtos datus. Tāpēc šajos gadījumos daudz piemērotāk būtu izvēlēties kādu šā kolektīva "paraugu" vai to pārstāvošu daļu. Taču dažādās šobrīd pieejamās tehnoloģijas ļauj izpēti veikt un analītiskos datus iegūt bez liekām pūlēm un bez liela laika patēriņa, turklāt to iespējams darīt anonīmi, kas ir būtiski svarīgi, lai identificētu tādas problēmas kā emocionālā vardarbība darba vietā. Kā šādu piemēru var minēt interneta vidē bāzētas aptaujas.

Ja tiek izvēlēts viens paraugs, tad būtiskākā problēma ir pārliecināties, vai reprezentatīvā daļa patiesi pārstāv visu iesaistīto kolektīvu un ļauj attiecināt uz visu grupu rezultātus, kas iegūti no parauga.

Piemērojamās metodes un izpētes paņēmieni izvēle

Šajā fāzē nosaka, kāda metode un kādi paņēmieni tiks izmantoti. Izvēle galvenokārt būs atkarīga no konkrētās problēmas, kas ir jāanalizē.

Definējot piemērotu izpētes metodi, par novērtēšanas procesiem jāspriež teorētiskā līmenī, turpretī izmantojamo paņēmieni izvēle attiecas uz praktisku darbību. Izpētes paņēmieni ir informācijas savākšanas, apstrādes un analīzes instrumenti. Tabulā ir ietvertas metodes un paņēmiena pamatatšķirības:

	METODE	PAŅĒMIENS
DEFINĪCIJA	Attiecas uz izpētes procesa kopumu	Metodes instrumenti, soļi vai veidi, kas pakļauti tās mērķim
LĪMENIS	Teorētisks	Praktisks
ATBILDE UZ JAUTĀJUMU	Kāpēc tiek darīts šādi?	Kā tiek darīts?

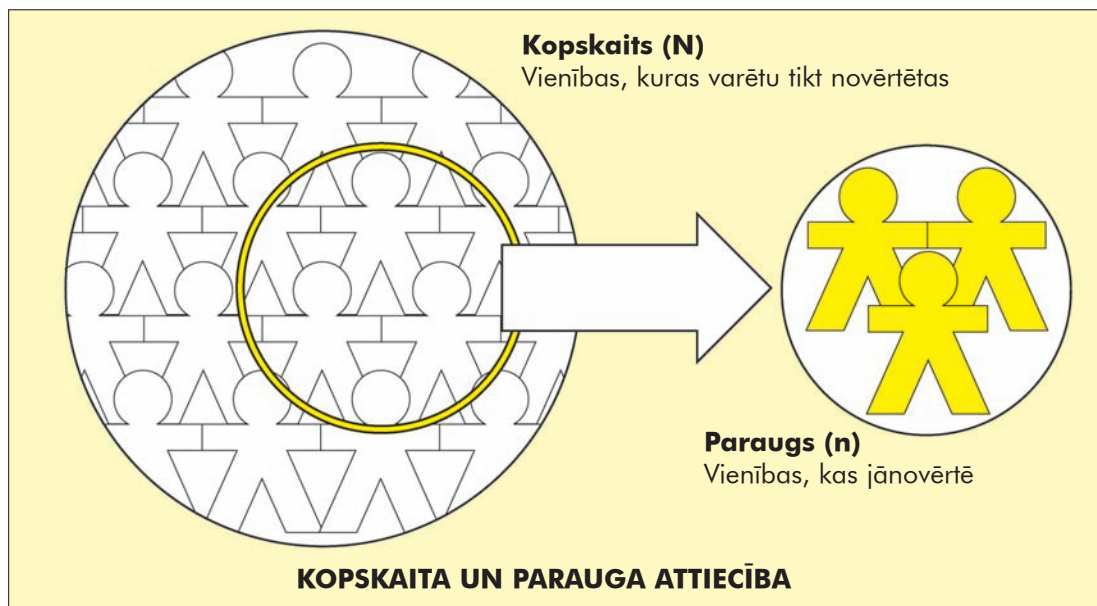
Atkarībā no analizējamās problēmas tipa var izšķirt:

- kvalitatīvas jeb strukturālas metodes;
- kvantitatīvas jeb sadales metodes.

Psihosociālā realitāte rada daudz aspektu, kam piemērotas kvantitatīvās un/vai kvalitatīvās metodes.

Kvantitatīvā metode noder, ja mēģina analizēt visus tos aspektus, "kuros kvantitāte un tās pieaugums vai samazināšanās ir apraksta vai izskaidrojamās problēmas objekts", kā to apgalvo M. Beltrans (M. Beltran). Tātad runa pamatā ir par daudzuma noteikšanu; piemēram, cik personu no kāda noteikta uzņēmuma savā firmā pabeiguši kursus par darba aizsardzības jautājumiem; vai pastāv saistība un cik liela tā ir nodarbināto iegūtajai apmācībai par darba aizsardzības jautājumiem ar notikušo nelaimes gadījumu skaita samazināšanos; cik nodarbināto uzskata, ka apmācība bijusi pietiekama. Visraksturīgākais kvantitatīvās metodes paņmiens ir aptauja.

Savukārt kvalitatīvā metode noder, ja ir runa par "informācijas iegūšanu par to, kāpēc personas domā un jūtas tieši tā un



ne citādi". R. A. Krīgers (R. A. Krueger) to attiecina uz vispārīgāko un pilnīgāko kvalitatīvo metodi – diskusiju grupu, taču šo skaidrojumu var izmantot vispārējam metodes raksturojumam.

Kvalitatīvās metodes pamatpaņēmiens ir diskusiju grupa un netieša un padziļinātā interviija.

Tāpat kā visu metožu izvēlē, labākais veids ir līdzsvarot vienas metodes trūkumus ar citas priekšrocībām un otrādi. Tas ir – daudzos gadījumos vispiemērotākais risinājums ir kombinēts abu metožu izmantojums.

Piemēram, diskusiju grupas vai padziļinātās interviijas (kvalitatīvās metodoloģijas paņēmiens) ļauj diezgan precīzi noteikt novērtējamās problēmas cēloņus un apjomu. Tādēļ tās var būt noderīgas, lai sagatavotu labu aptauju (kvantitatīvās metodoloģijas paņēmiens) – piemēram, lai iezīmētu jautājumu loku, kas jāiekļauj anketā.

Jebkurā gadījumā, kā jau esam minējuši iepriekš, pati izvērtējamā problēma būs tā, kas noteiks kā izvēles, tā arī piemērojamās (piemērojamo) metodes (metožu) un paņēmienu vadlīnijas.

Kopumā visvairāk lietotie darba psihosociālo apstākļu izpētes paņēmiens ir šādi:

- aptauja;
- interviija (netieša, padziļinātā);
- novērošana;
- diskusiju grupas;
- atbilžu skalas;
- iepriekš pastāvošu (sekundāru) datu analīze.

Kā jau ir atzīmēts, viena psihosociālu risku novērtējuma ietvaros bieži tiek lietoti dažādi paņēmiens. Turpinājumā tiks sīkāk aprakstīti daži izpētes paņēmiens un to iezīmes.

Hipotēzes formulēšana

Pirms uzsākt datu ieguves un tās plānošanas fāzi, ir noderīgi apskatīt to, kā tiek formulēta hipotēze.



Pēc Seltisa (C. Selltitz), hipotēzes ir “apgalvojumi, ko mēs parasti pakļaujam reālam apstiprinājumam”, un, kā apgalvo Sjerra Bravo (Sierra Bravo), tās nosauc iespējamākos risinājumus noteiktai problēmai.

Hipotēzes veido savstarpēji saistīti jēdzieni. Piemēram, mēs vēlamies uzzināt, vai uzņēmumā pastāv saikne starp “autonomiju, lai veiktu darbu” un “darba motivāciju”. Šajā nozīmē (pēc pirmajā fāzē savāktajiem datiem, pēc attiecīgu grāmatu izlasīšanas, pēc pieredzes u. c.) mēs apjaušam, ka nodarbinātā motivācija ir lielāka, ja viņš savu rīcību plāno patstāvīgi. Taču mēs arī saprotam, ka šāda autonomija var būt dažādu pakāpju un ka gan pārmērīga neatkarība (kas liek nodarbinātajam vienam risināt pārlietu sarežģītas problēmas), gan vāji izteikta autonomija (kad nodarbinātajam katru brīdi ir jākonsultējas ar savu priekšnieku) var radīt motivācijas trūkumu darbā.

Šī piemēra sakarā viena no hipotēzēm, ko varētu izvirzīt, ir šāda: “Autonomijas trūkums darbā liek šķēršļus nodarbināto motivācijai strādāt.” Jēdzieni, kas saistīti izvirzītajā hipotēzē, ir “autonomija” un “motivācija”. Lai šos

jēdzienus varētu veiksmīgi lietot, vispirms tie ir precīzi un efektīvi jādefinē.

Kad savākta nepieciešamā informācija, izpētes noslēgumā var pārbaudīt, vai hipotēzes ir formulētās. To sauc par hipotēžu pretnostatījumu. Pretnostatījuma rezultātā paliek divas iespējas: apstiprināt vai atspēkot hipotēzi. Mēs apstiprinām hipotēzi, ja pārbaudām, ka tā ir pamatota, un to atspēkojam, ja pierādām tās kļūdainību.

Faktu materiālu vākšanas plānošana un izpilde

Par faktu materiāla vākšanu sauc fāzi, kurā notiek datu ieguve. Fāzē ietilpst nepieciešamās informācijas ievākšana, lai varētu iegūt pilnīgas zināšanas par konkrēto situāciju. Tā, piemēram, veicot aptauju, datu vākšana saskan ar posmu, kad beigu anketa tiek nodota izvēlētās parauga grupas locekļiem (vai visiem nodarbinātajiem, ja tas ir iespējams).

Nedrīkst uzsākt interviju ar attiecīgajām personām pēkšņi; ir nepieciešams tās informēt un iepriekš vienoties gan par laiku, vietu, intervijas ilgumu, gan vispārīgu intervijas tēmu.

Vācot faktu materiālus, galvenais faktors, kas jāņem vērā, ir kontrole – tas ir, visas darbības jāveic tā, kā tas ir iepriekš paredzēts.

Rezultātu analīze

Kad nepieciešamie faktu materiāli ir savākti, sākas šo datu apstrāde. Informācijas apstrādes veids būs atkarīgs no pašas informācijas veida.

Šī analīzes fāze ļauj atrast problēmas pastāvēšanas iemeslus, tas ir – cēloņus iespējamiem sliktiem psihosociāla tipa darba apstākļiem. Nosakot šos cēloņus, ir jāpatur prātā, ka vienai konkrētai problēmai var

būt dažādi iemesli un ir jāmēģina identificēt “patiesos”, nevis “acīmredzamos” iemeslus.

REZULTĀTU ANALĪZEI BŪTU JĀĻAUJ ATRAST IESPĒJAMOS SLIKTU PSIHOSOCIĀLO DARBA APSTĀKĻU IEMESLUS.

Ja analīze apstājas pie acīmredzamā iemesla noteikšanas, var gadīties, ka pēc attiecīgu pasākumu veikšanas pamatproblēma joprojām pastāv un ka, par spīti uzlabojumiem, nodarbinātie jūt, ka faktiski viņu darba apstākļi nav uzlabojušies.

Tāču iepriekš izvirzīto hipotēžu pieņemšana vai noliegšana nedrīkst būt teorētiskas dedukcijas rezultāts – tās ir jāpārbauda attiecīgajā jomā.

Rezultātu ziņojuma izstrāde

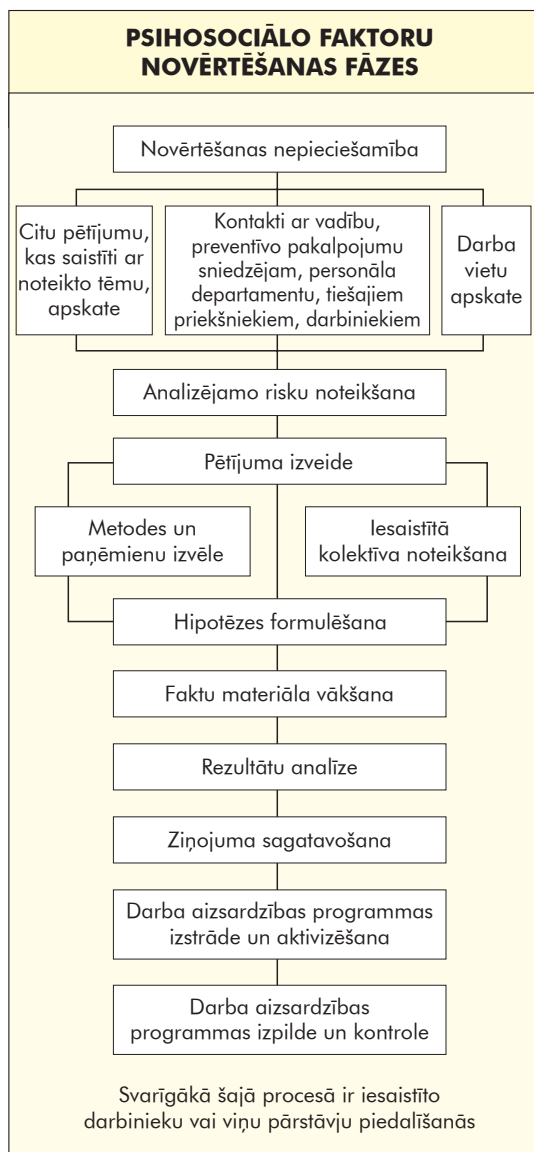
Novērtējuma ziņojuma rakstīšanai, tāpat kā iepriekšējiem posmiem, ir jāpievērš īpaša uzmanība.

Viens no svarīgākajiem aspektiem, izstrādājot ziņojumu par rezultātiem, ir sniegt informāciju pēc iespējas skaidrākā formā, lai atvieglotu diskusiju par iegūtajiem rezultātiem un veicamajiem pasākumiem starp visām iesaistītajām personām.

Darba aizsardzības pasākumu plāna izstrāde, aktivizēšana, tā izpilde un kontrole

Pēc rezultātu ziņojuma izstrādes nākamais būtiskais solis ir šos rezultātus apspriest un izdiskutēt sociālo “sarunu biedru” starpā, un līdz galam izstrādāt uzlabojumu plānu, kas stāvokli mainītu.

Dažu problēmu risinājums var radīt nepatīkamas sekas noteiktām personām. Tāpēc ir svarīgi piemērot priekšlikumus, kas



ne tikai paredz veikt darba apstākļu uzlabojumus, bet arī apmierina visus iesaistītos.

Kad ir izlemts par piemērojamajām darbībām, būtu jāseko gan to ieviešanai praksē, gan izpildei, turklāt uzsāktās darbības regulāri jāizvērtē un jākontrolē.

Tādā veidā tiek mēģināts pārliecināties, ka gaidītais uzlabojums ir efektīvi panākts.

Nedrīkst aizmirst, ka pieņemto risinājumu derīgums laika gaitā var samazināties, un tas var radīt nepieciešamību pēc jauniem pasākumiem.

Darba aizsardzības pasākumi, lai novērstu un koriģētu psihosociālos riskus darba vietā, plašāk tiks aplūkoti citās nodaļās.

Shēmas veidā grafikā ir apkopotas psihosociālo faktoru novērtēšanas fāzes.

10

NOVĒRTĒŠANAS PAŅĒMIENI

IEVADS

Šīs nodaļas mērķis nav detalizēti analizēt visus novērtēšanas paņēmienus, bet apskatīt biežāk lietoto paņēmienu raksturīgākās iezīmes.

Šāda izpētes specifika padara neiespējamu viena paņēmiena izmantošanu. Tomēr varam izcelt kopīgu iezīmi – datu ievākšana vienmēr notiek tiešu vai netiešu kontaktu veidā ar nodarbinātajiem.

PSIHOSOCIĀLO FAKTORU NOVĒRTĒŠANA BALSTĀS UZ TIEŠIEM VAI NETIEŠIEM KONTAKTIEM AR NODARBINĀTĀJIEM.

APTAUJA

Vārdus “aptauja” un “anketa” mēdz lietot attiecībā uz vienu un to pašu datu vākšanas veidu. Pat ja ir skaidrs, ka anketa ir jautājumu kopums, praksē šādu vārdu lieto, lai aprakstītu visu paņēmienu.

Ar anketas palīdzību mēs varam uzzināt gan par notikumiem, kas saistīti ar aptaujāto vai viņam pazīstamām personām vai cilvēku grupām, gan arī par aptaujāto viedokļiem.

Aptaujā informāciju iegūst no pētnieku interesējošo personu atbildēm. Aptauja ļauj iegūt lielu informācijas daudzumu, jo to var piemērot plašam kolektīvam, turklāt tās zemās finansiālās izmaksas un fakts, ka anketēšana neprasa īpašu speciālistu piedalīšanos, ļauj to izmantot vairāk par jebkuru citu izpētes veidu. Aptaujas var veikt intervētāji: jautājumus uzdod īpaši apmācīti cilvēki (intervētāji), kuri paši arī atzīmē pareizās atbildes. Bet aptaujas var organizēt arī tā, ka paši cilvēki atbild uz jautājumiem

un aptaujas anketā paši atzīmē atbilstošāko atbildi.

Anketas iezīmes

Pastāv dažādi anketu tipi, no kuriem mēs apskatīsim šādus:

- *aprakstošas (deskriptīvas)*: to mērķis ir noskaidrot, kāda ir pētāmā fenomena izplatība vai stāvoklis. Respektīvi, tā ir atbilde uz jautājumu – kāds ir mūsu pētāmais objekts? Piemēram, ja vēlamies uzzināt nodarbināto daudzumu, kurus ietekmē monotonu uzdevumu izpilde, šāda tipa anketa parādīs, kāds ir nodarbināto sadalījums pēc vecuma, dzimuma, darba vietas nodaļās u. c.;
- *izskaidrojošas (eksplikatīvas)*: to uzdevums ir noteikt cēloņus vai iemeslus, kas liek rasties izmeklējamajam fenomenam.



Šāda tipa anketa atbildētu uz jautājumu – kāpēc tas, ko mēs pētām, ir tāds, kāds tas ir?

Anketu var izmantot individuālās intervijās vai to var aizpildīt personas pašas.

Pārskatot atbildes, ir noderīgi ņemt vērā šādas likumsakarības:

- jautājumiem ir jābūt vienkāršiem un veidotiem tā, lai tos viegli var saprast cilvēki, kam šie jautājumi ir domāti;
- jautājumu skaitam ir jābūt salīdzinoši nelielam, lai aptaujātās personas nenogurtu;
- pēc iespējas jāizvairās no netaktiskiem jautājumiem;
- jautājumiem ir jābūt formulētiem tā, lai uz tiem atbildētu tieši un nekļūdīgi un varētu iegūt gaidīto informāciju;
- nevajadzētu noformulēt jautājumus, kas sevī ietver noliegumu.

Jautājumu izkārtojums anketā

Jautājumu izkārtojumam anketā ir jāpievērš īpaša uzmanība. Ir jāpieliek visas

pūles, lai jautājumu secībai būtu noteikta loģika.

Tāpēc ir ieteicams sekot šīm norādēm:

- visvieglāk atbildamie jautājumi ir jānovieto anketas sākumā, lai panāktu, ka aptaujātais atslābinās un atbild uzticoties;
- anketā ir svarīgi sagrupēt jautājumus, kas skar vienu tēmu;
- pirms un pēc kompromitējošiem punktiem ir jāievieto jautājumi atslodzei, tas ir, tādi, kas nerada intervējamajam spriedzi;
- anketa ir jānoslēdz ar pateicību par aptaujātā sadarbību.

Jautājumu veidi

Atkarībā no aptaujātā atbilžu veidiem jautājumus var iedalīt:

- **Atvērtie:** nodarbinātais atbild brīvi un nav ierobežots izvēlēties no virknes konkrētu atbilžu; piemēram: kāds vispārējās apmācības līmenis ir nepieciešams Jūsu darba vietai?

Šāda tipa jautājumus mēdz izmantot apskates vai pirmsaptauja pētījumos. Ir jāņem vērā, ka atvērtos jautājumus ir grūti analizēt un apstrādāt statistikas formā.

- **Slēgtie:** nodarbinātais nedrīkst atbildēt vairāk kā ar vienu no dotajām atbildēm. Šādi jautājumi mēdz būt nepilnīgi, jo nespēj iekļaut visas atbilžu iespējas. Piemēram: kāds vispārējās apmācības līmenis ir nepieciešams Jūsu darba vietai?

- Tikai prakse.
- Mācēt lasīt un rakstīt.
- Tehniskā apmācība (uzņēmumā).
- Profesionālā izglītība.
- Vidējā vai augstākā izglītība.

Darbs ar šādām atbildēm ir diezgan vienkāršs, taču tās dod mazāk informācijas nekā atvērtajos jautājumos.

Jautājumi, kurus dēvē par “filtriem”, nozīmē, ka atbilde nosaka to, vai būs jāatbild uz vēl citiem jautājumiem.

Piemēram: vai Jūs esat piedalījies kādos apmācībasursos vai apspriedēs, kas saistītas ar Jūsu darbu?

- Jā.
- Nē.

Ja tiek atbildēts “nē”, nav nepieciešams formulēt jaunu jautājumu, – par ko šajosursos vai apspriedēs ticis runāts, vai par šo kursu vai apspriežu ilgumu.

Aptaujas priekšrocības

Tas ir samērā lēts un viegli izmantojams paņēmiens un ļauj iegūt lielu daudzumu informācijas. Anonimitāte ļauj brīvāk izteikties atbildēs.

Aptaujas ierobežojumi

Ierobežojumi, kas rodas, veicot aptauju:

- to nevar piemērot individuālajām atšķirībām;
- ir nepieciešama sadarbība no aptaujātā puses;
- par spīti liela skaita iespējamo jautājumu, pastāv apskatāmo tēmu ierobežojumi, jo aptaujātais var nogurt no liela jautājumu daudzuma;
- nodarbinātie var nesaprast jautājumu (piemēram, atšķirīga izglītības līmeņa vai nepietiekamu valodas zināšanu dēļ).

INTERVIJA

Interviju var definēt kā tiešu, metodisku un iepriekš plānotu sarunu starp divām vai vairākām personām, un viena no tām – intervētājs – cenšas iegūt informāciju no otras vai pārējām personām.

Eksistē daudz intervijas veidu, jo kā informācijas vākšanas tehnika tā aptver gan anketas izstrādi, kur jautājumi ir formulēti iepriekš un intervējamā atbildes varianti ir ierobežoti (ļoti strukturēta intervija), gan arī brīvu sarunu starp intervētāju un intervējamā (nestrukturēta intervija). Šai brīvajai sarunai tomēr ir jāskar aspekti, ko paredzēts apskatīt intervijā un kas ir sasniedzamā mērķa noteikti.

Realizējot nestrukturētu interviju, ir jābūt skaidram, kādi būs galvenie jautājumi un kādā veidā saruna tiks organizēta. Tāpat ir nepieciešams, lai intervētājam būtu plašas zināšanas par tēmu, ko viņš cenšas izpētīt.

Intervēšanas nosacījumi

Vajadzīga vide, kurā intervējamais jūtas ērti. Intervētājam sarunai ir jāizvēlas patīkama un komfortabla vieta.

Ir jācenšas, lai intervija būtu dabiska, un tāpēc ir jārada patīkami familiāra atmosfēra.



Var iedrošināt intervējamo personu, lai viņam ir patīkami runāt un lai viņš to vēlas darīt, taču nekad nevajag mēģināt ietekmēt sarunas tematu. Tāpēc būtu jāizvairās dot paskaidrojumus vai piemērus.

Ir jāizvairās no nevajadzīgiem izteiksmes veidiem (izmaiņas balss intonācijā, sejas vaibsti, žesti u. c.).

Intervijas ritmam nevajadzētu būt pārāk lēnam, lai varētu iegūt spontānākas atbildes un lai saruna samērā ar uzdoto jautājumu skaitu nebūtu pārāk ilga.

Nevajag iesaistīties diskusijās. Jebkāds diskusijas aizmetnis uzreiz kavēs respondenta atbildes.

Ir jāatzīmē visa informācija sarunas laikā vai vismaz pēc pirmās iespējas, lai novērstu izlaidumus vai neskaidrības stāstījumā. Kad intervija ir beigusies, jāizstrādā rakstisks kopsavilkums, kas apstiprina izpausto informāciju.

Intervijas priekšrocības

Starp intervijas priekšrocībām var izcelt intervētāja iespēju novērot, kādas ir intervējamā reakcijas attiecībā uz apskatāmajām tēmām. Tas ļauj noskaidrot sīkāk un/vai atkārtot kā uzdotos jautājumus, tā piedāvātās atbildes, turklāt šādi mēdz iegūt lielāku spontanitāti atbildēs. Un, visbeidzot, tiek iegūts lielāks skaits atbilžu personīgos jautājumos, jo daudz vieglāk ir runāt nekā rakstīt.

Intervijas trūkumi

Izpētei ir nepieciešams ilgāks laika posms, un pieaug tās finansiālās izmaksas. Bieži vien intervējamais ir jāapmāca, turklāt sarunas anonimitātes trūkums var likt intervētajam uz jautājumiem neatbildēt godīgi.

NOVĒROŠANA

Novērošana kā izpētes paņēmiens nozīmē klausīties un aplūkot tos fenomenus, ko mēs vēlamies izpētīt. Daudzos gadījumos šis ir vienīgais iespējamais datu vākšanas paņēmiens, mēģinot novērtēt darba apstākļus, jo nav nepieciešama tieša citu personu līdzdalība. Novērošana ir piemērota arī, aprakstot kāda uzdevuma izpildi vai kārtību darba vietā.

Pamatā novērošana norit divās fāzēs – vispirms tiek izvēlēts tas, ko mēs gribam novērot, pēc tam notiek datu ievākšana. Datu ievākšana ir jāveic kontrolētā veidā, jebkurā brīdī apzinoties to, kas tiek novērots un kāpēc tas tiek darīts. Kā piemēru iespējams minēt izpēti, kuras laikā tiek analizēts kļūdu daudzums konkrētā laika vienībā, strādājot ar datoru.

Priekšrocības

Ar šo paņēmienu var iegūt papildu informāciju tai, ko cenšas savākt. Tāpat kā priekšrocību varam minēt to, ka faktus tiešā veidā un uz vietas vērtē izpētes veicējs. Un, galu galā, ir nepieciešama mazāka pētāmo personu iesaiste.

Trūkumi

Starp trūkumiem ir jāmin fakts, ka ne visas parādības var novērot tieši. Tā, piemēram, ir ļoti sarežģīti pamatīgi apskatīt attiecības starp kolēģiem vai ar vadītāju. Mūsu katra kultūras vērtības var radīt tādu problēmas redzējumu, ko nosaka novērotāja paša subjektivitāte. No tā var izvairīties,

pareizi apgūstot izmantojamo paņēmieni vai ar zināšanu palīdzību iepazīstot novē-

rojamo vidi. Trūkums slēpjas arī nepieciešamajā laika daudzumā.

DISKUSIJU GRUPAS

Visizplatītākā kvalitatīvo pētījumu metode ir fokusgrupa, kad tiek uzaicināti 8 līdz 12 cilvēki un vairākas stundas ar viņiem runā par kādu noteiktu tematu. Tā ir analīzes metode, kas pamatojas uz disciplinētu fokusgrupas pieeju informācijas

ievākšanai, analīzei un rezultātu prezentācijai. Grupas dalībnieku vidū var būt gan nodarbinātie, gan vadītāji, gan vadošie speciālisti, gan komandu līderi un klienti, ja tie labi pārzina jautājumu, kurš tiek pētīts.

ATBILŽU SKALAS

Atbilžu skalas izmanto, lai apzinātu dažus sociālus un psiholoģiskus fenomenus, piemēram, neapmierinātību, attieksmi vai citus aspektus, ko nevar izvērtēt tiešā veidā. Tās arī ir noderīgas, lai uzzinātu vides apstākļu (troksnis, karstums) subjektīvo novērtējumu.

Mūs interesē skalu pirmais veids, jo tas attiecas uz aspektiem, kas saistīti ar psihosociālas dabas parādībām. Skalas var izmantot, lai novērtētu apstākļus, kas lielākā vai mazākā mērā nosaka spēju piemēroties darba prasībām. Tāpat tās noder, lai novērtētu kādas situācijas sekas – šajā gadījumā tiks izmantotas skalas, kas nosaka apmierinātību.

Skala sastāv no virknes punktu, kas ir tikusi rūpīgi izvēlēti, lai tie būtu derīgs, uzticams un precīzs kritērijs, savā veidā mērot noteiktus psiholoģiskus vai sociālus fenomenus.

Skalu veidi

Ir daudz veidu, kā klasificēt atbilžu skalas. Taču mēs aprobežosimies ar klasisku iedalījumu divās lielās grupās, balstoties uz skalu izveides principiem:

- *pieņemtās*: to veidotāji pēc saviem kritērijiem izstrādā skalas punktus un iepriekš piešķir vērtības dažādažām iespējamajām atbildēm;
- *eksperimentālās*: piedāvātie varianti un to attiecīgie skaidrojumi izriet no iepriekšējas eksperimentālas situācijas. Pēc atbildes tipa pastāv divi skalu veidi. Pirmās sastāv no apgalvojumiem, par kuriem tiek lūgts izteikt savu piekrišanas/nepiekrišanas līmeni.

Piemēram:

Ir patīkami strādāt šajā uzņēmumā.

pilnībā piekrītu	piekrītu	man ir vienalga	nepiekrītu	pilnībā nepiekrītu
---------------------	----------	--------------------	------------	-----------------------

Otrajās tiek lūgts piešķirt vienu no dotajām vērtībām.

Piemēram:

Norādiet sekojošajā skalā Jūsu autonomijas (patstāvības) līmeni, lai organizētu darbu pēc saviem ieskatiem. Izsakiet par to savu viedokli, atzīmējot ar ciparu no 1 (nekādas autonomijas) līdz 5 (liela autonomija).

Nekādas autonomijas 1	2	3	4	Liela autonomija 5
--------------------------	---	---	---	-----------------------

Tā kā ir neiespējami detalizēti apskatīt dažādu skalu tipu izveidi, turpinājumā izklāstīsim tās vadlīnijas, kam jāseko, veidojot skalu.

Skalu veidošana

Lai izveidotu atbilžu skalu, vispirms ir jāatrod svarīgākie kritēriji (vērtējumi), kas dod priekšstatu par mērāmo faktoru. Tad tiek izstrādāts skalas izvērtēšanas veids, un

beigās skala tiek pārbaudīta, lai apstiprinātu tās ticamību.

PĒTĪJUMA PRIEKŠMETAM IR JĀIZVĒLAS VISPIEMĒROTĀKAIS PAŅĒMIENS.

Kad tas ir noskaidrots, ar psihosociālo faktoru novērtēšanas paņēmieni palīdzību cenšas analizēt dažādas nodarbinātajiem reāli piemītošas izpausmes. Šīs izpausmes var novērot notikumu, viedokļu, attieksmju u. c. formās, un tieši tās pētnieks arī cenšas novērtēt. Katrs no šeit apskatītajiem paņēmieniem var tikt izmantots specifiskā veidā atkarībā no tā, ko mēs vēlamies analizēt.

PAŅĒMIENI	
NOTIKUMI Novērošana. Aptauja. Intervija	ATTIEKSMES Intervija. Atbilžu skalas
VIEDOKĻI Aptauja. Atbilžu skalas. Intervija	GRUPAS UZVEDĪBA Darbs ar grupu. Novērošana. Diskusijas

DARBA APSTĀKĻU ANALĪZES METODES

Citas metodes, ko izmanto psihosociālo apstākļu izpētē, ir tā sauktās darba apstākļu analīzes metodes. Tās iztirzā dažādos mainīgos lielumus, kas veido kādu situāciju darbā, – tās analizē psihosociāla tipa faktorus, kas vērojami darba vietā.

Tālāk tiks aprakstītas dažas no šīm metodēm.

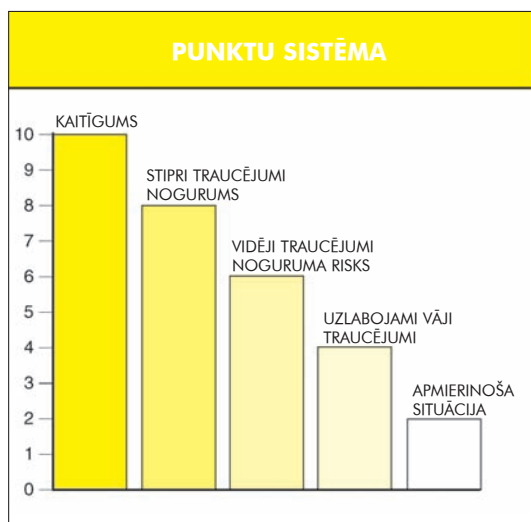
LEST metode

Šī metode ir izstrādāta Darba ekonomikas un socioloģijas laboratorijā (*Laboratoire d'Économie et Sociologie du Travail*), un tās mērķis ir darba apstākļu uzlabošana

situācijās, ko atzīst par neapmierinošām. Tās autori uzskata, ka darba apstākļi ir visi faktori, kas saistīti ar darba saturu un kas var atsaukties uz nodarbināto sociālo un personīgo dzīvi.

Metode ir veidota tā, lai viss attiecīgais personāls piedalītos visās procesa fāzēs. Tā nevar tikt piemērota visām darba vietām bez izņēmuma – vislabāk šī metode ir piemērojama noteiktiem industriālā sektora amatiem, kas saistīti ar ilgstošu vienvēidīgu darbību.

Novērtējums balstās uz punktu skaitu, kas iegūts no mainīgajiem lielumiem, kuri parādīti novērošanas tabulā. Tiek piedāvāts novērtējums no 0 līdz 10, un tas ir:



- 0, 1, 2 – apmierinoša situācija;
- 3, 4, 5 – vāji traucējumi. Daži uzlabojumi var veicināt lielākas nodarbināto ērtības;
- 6, 7 – vidēji traucējumi. Noguruma risks;
- 8, 9 – stipri traucējumi. Nogurums;
- 10 – kaitīgums.

Kad darba vieta ir novērtēta, iegūtais punktu skaits tiek apkopots stabiņu diagrammā, kas ļauj gūt ātru ieskatu, kāds ir pētāmo mainīgo stāvoklis, un tādējādi ļauj noteikt pirmo diagnozi.

Psihosociālie aspekti, ko apskata šī metode, ir saistīti ar nepieciešamību noteikt, cik lielā mērā darba saturs nodarbinātajiem ļauj izpaust savu iniciatīvu un autonomiju un kāda ir darba ietekme uz personību un personas sociālo dzīvi. Tiek izmantoti dažādi indikatori, lai spriestu par psihosociālo aspektu ietekmi uz nodarbināto.

Iniciatīva

Iniciatīvu definē kā nodarbināto autonomijas neierobežošanu. Iniciatīvas līmeni raksturo nodarbinātā iespējas:

- organizēt savu darbu vai mainīt darbību kārtību;

- kontrolēt savu darba ritmu;
- regulēt savas darba iekārtas;
- iesaistīties negadījumu situācijās;
- pārbaudīt saražotos produktus un spēt izlabot pieļautās kļūdas.

Sociālais stāvoklis

Šis jēdziens attiecas uz to, vai nodarbinātā veiktajai darbībai ir noteikts prestižs viņa kolēģu acīs. Ja tas tā ir, nodarbinātais var justies vairāk vai mazāk novērtēts. Mūsdienās šī sociālā novērtēšana pamatā ir saistīta ar pieredzi darba vietā un nepieciešamo izglītības līmeni, lai veiktu kādu uzdevumu.

Komunikāciju iespējas

Fakts, ka nodarbinātais nevar viegli sazināties ar pārējiem darba biedriem vai viņam ir šādas komunikācijas grūtības, tiek vērtēts kā neapmierinošs. Taču nodarbināto kopīga atrašanās vienā darba telpā arī tiek vērtēta neapmierinoši, jo šāda situācija var būt par motīvu nodarbinātā saskarsmes problēmām.

Par saskarsmi ietekmējošiem kritērijiem uzskata:

- nodarbinātā tuvumā atrodošos personu skaitu;
- nodarbinātā iespēju runāt uzdevuma veikšanas laikā;
- iespēju pārvietoties, jo tas daļēji ļauj samazināt neērtības, kas radušās noslēgtības dēļ.

Savstarpējā sadarbība darbā

Šeit ir jānoskaidro, ar ko nodarbinātajam ir darba attiecības un, cik tas iespējams, kādas tās ir.

Izšķir trīs attiecību veidus:

- *kooperatīvās* – tās ir nepieciešamās attiecības, lai veiktu kādu uzdevumu;
- *funkcionālās* – tās norāda uz nodarbinātā tehnisku pakļautību citiem nodarbinātajiem, bet nenonākot hierarhiskā pakļautībā;
- *hierarhiskās* – attiecības, kas veidojas starp diviem nodarbinātajiem ar dažādiem sociāliem stāvokļiem.

Identificēšanās ar produktu

Tā ir saistīta ar nodarbinātā interesi par paveikto darbu. Šī interese ir atkarīga no tā, kāda ir:

- viņa vieta darba procesā – ja nodarbinātajam ir iespēja redzēt galaproduktu, viņš to uztver labāk nekā tad, ja viņa darbs saistīts ar ražošanas procesu;
- nodarbinātā veikto produkta izmaiņu nozīmība.

Darba vietas profilu metode

Šīs metodes izstrādes pamatā ir kāds industriāls eksperiments, ko 20. gs. piecdesmitajos gados uzsāka ražošanas uzņēmuma “Renault” (*Régie Nationale d’Usines Renault (RNUR)*) darba apstākļu un ražošanas speciālisti.

Šīs metodes prioritārie mērķi ir sekojoši:

- uzlabot darba drošību un vidi;
- pazemināt fiziska un garīgi saspringta darba slodzi;
- samazināt vienveidīga un konveijera tipa darba spriedzi;
- radīt pieaugošu skaitu augsta profila darba vietu.

Šī metode ļauj novērtēt lielākās grūtības, kas pastāv darba jomā. Ar šo vērtējumu palīdzību var izvēlēties risinājumu, kas vislabāk saskan ar vēlamajiem darba apstākļiem, izdarot nepieciešamās korekcijas vai izvēloties starp dažādiem tehnis-

kiem risinājumiem. Metode ir piemērojama galvenokārt amatos, kur jāveic atkārtotas un īsa cikla darbības. Ar tās palīdzību var noteikt faktorus, kādos iedala darba apstākļus, un arī nepieciešamos mainīgos, lai analizētu katru no šiem faktoriem.

Ar šīs metodes palīdzību izstrādā piecu punktu novērtējuma skalu katram no pērtajiem faktoriem (sk. tabulu).

APMIERINĀTĪBAS LĪMEŅI	
Līmenis	Vispārējs skaidrojums
5	ĻOTI KAITĪGI VAI ĻOTI BĪSTAMI Jāuzlabo pirmām kārtām
4	KAITĪGI VAI BĪSTAMI ILGĀ LAIKA POSMĀ Jāuzlabo
3	PIEŅEMAMI
2	APMIERINOŠI
1	ĻOTI APMIERINOŠI

Tiek noteikti četri psihosociālas dabas faktori, ko vērtē ar astoņu mainīgo palīdzību. Metodē ir paskaidrots, ka šo faktoru novērtēšana no tiem, kas atbildīgi par ražošanu, lielā mērā prasa zināšanas un spriešanu par iedibinātajām organizatoriskajām formām.

Šie četri faktori ir:

- *autonomija*: tā ir nodarbinātā vai nodarbināto grupas iespēja noteikt savu darba ritmu laika ziņā un iespēja pamest darba vietu, neiespaidojot ražošanu. Autonomija tiek vērtēta ar diviem kritērijiem – individuālā autonomija un grupas autonomija;
- *attiecības*: tās ir atkarīgas no komunikācijas iespējām starp nodarbinātajiem darba laikā. Komunikācija veicina kontaktus, samazina nodarbinātā noslēgtību savā darba vietā un ļauj veikt darbu grupā;

- *atkārtošanās*: īsai, cikliskai darbībai līdzi nāk vienmēr identisku kustību secīga atkārtošanās. Nodarbinātajam tas nozīmē kustību automātismu, kas rada nogurumu un monotonijas sajūtu darbā. Atkārtošanos vērtē tikai pēc viena kritērija – pēc darbības cikla ilguma;
- *darba saturs*: tas norāda, kādā mērā nodarbinātā veiktais darbs ir saistīts ar viņa spēju potenciālu, kā tas ietver nodarbinātā atbildību un rada interesi. Darba saturu vērtē pēc potenciāla, atbildības un intereses par darāmo.

Kad ir noteikts apmierinātības līmenis, rezultāti tiek uzrādīti profilu veidā – tiek sniegti dati par katru atsevišķo faktoru.

Specifiski paņēmieni

Līdzās jau pieminētajiem vispārējiem darba apstākļu (un arī psihosociālo faktoru) novērtēšanas paņēmieniem pastāv citi,

kas veidoti, lai novērtētu un noteiktu konkrētas problēmas. Ar to palīdzību var pētīt situācijas darbā (neapmierinātību vai stresu veidojošus faktorus) vai veselības problēmas (darba apstākļu ietekmi uz nodarbināto veselību).

Novērtēt darba vides psihosociālos faktorus nozīmē sistemātiskā veidā meklēt kā riska faktorus, kas būtu neapmierinātības vai stresa izraisītāji, tā arī riska grupas – personas, kuras rakstura īpašību dēļ būtu vairāk pakļautas iespējai ciest no šīm problēmām. No preventīvā viedokļa būtu jāuzsver attiecīgo faktoru novērtēšana, nevis individuālās atšķirības.

Lai gan šo aspektu novērtēšanu veic, apskatot dažādus faktorus un dažāda satura parādības, kopumā tā mēdz sastāvēt no atbilžu skalām vai anketām, ko nodarbinātajam piemēro individuāli. Tās ietver jautājumus personai par izjūtām vai attieksmi, ko viņa rada dažādi darba aspekti vai

ANKETA PAR APMIERINĀTĪBU DARBĀ

Turpinājumā ir dots neliels saraksts ar dažādiem ar Jūsu darbu saistītiem aspektiem, par kuriem sekojošajos jautājumos Jums būs jāizsaka savs apmierinātības līmenis.

Lūdzu, ievielciet krustiņu tajā kvadrātā, kas saskan ar izvēlēto burtu, kuru nozīme ir šāda:

L = ĻOTI APMIERINĀTS

D = DIEZGAN

M = MAZ

N = NEMAZ

	L	D	M	N
Vai Jūs esat apmierināts ar savu darba algu?	☐	☐	☐	☐
Ar darba veidu?	☐	☐	☐	☐
Ar darbiniekiem, kas ir Jūsu pakļautībā?	☐	☐	☐	☐
Ar priekšniekiem un augstākstāvošiem?	☐	☐	☐	☐
Ar darba kolēģiem?	☐	☐	☐	☐
Ar iespējām tikt paaugstinātam?	☐	☐	☐	☐
Ar pašreizējo darba organizāciju?	☐	☐	☐	☐

SASKAITOT IEPRIEKŠĒJĀS ATBILDES

Cik apmierināts Jūs esat savā darbavietā?

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

īpašības. Lai piemērotu šos paņēmienu, parasti ir nepieciešama profesionāla palīdzība to vadīšanai, datu apstrādei un rezultātu interpretācijai.

Taču uzreiz pieejamie līdzekļi nekad nav pilnīgi – tie dod daļējus situācijas novērtējumus. Tāpēc ir ieteicams izmantot vairāk nekā vienu paņēmienu, lai tādējādi varētu iegūt papildu informāciju.

Apmierinātības noteikšana

Lai noteiktu apmierinātību darbā, teorētiskie modeļi, pēc kuriem vadās lielākā daļa autoru, sākumā norāda uz visiem indivīdiem kopīgām vajadzībām un vēlmēm, kuras darbam būtu jāapmierina.

Dažas metodes piedāvā punktu sistēmu katram analizētajam darba aspektam, citas – vispārēju apmierinātības novērtējumu.

Citi teorētiskie modeļi, kā, piemēram, teorijas par vajadzību apmierināšanu, atsaucas uz subjektīvā un individuālā nozīmi, nosakot vajadzības. Paņēmienu, kas balstīti uz šīm teorijām, ir sacīts, ka ir nepieciešams konstatēt individuālās vērtības, kuras nosaka katra nodarbinātā vajadzību un to, cik lielā mērā darbs šo vajadzību apmierina.

Stresa novērtēšana

Lai noteiktu stresa līmeni, var tikt vērtēti ļoti dažādi aspekti. No vienas puses, var novērtēt stresa izraisītās sekas: dažādu simptomus un saslimšanas vai atsaucis uz darba izpildi ar medicīniskiem atzinumiem, bioķīmiskiem (piemēram, nosakot stresa hormonu līmeni siekalās) un elektrofizioloģiskiem paņēmienu, kā arī ar piemērotām anketām.

No otras puses, var tikt izvērtēti dažādi indivīda psiholoģiskie un rīcības aspekti: personības raksturīgākās īpašības, uztveres

spēja, konfliktu risināšanas veidi un sociālais atbalsts, ko apskata ar piemērotu anketu palīdzību. Tāpat pastāv dažādas anketas, kas nosaka stresa avotus, tas ir, tos darba vides apstākļus, kas persona izraisa stresu. Ar šiem paņēmienu vērtē darba saturu (monotoniju, darba prasības, laika trūkumu, noslēgtību u. c.), apkārtējās vides apstākļus (trokšņa līmeni, bīstamas situācijas, darba vietas izkārtojumu u. c.), amata nosacījumus (profesionālo attīstību, atalgojumu, darba grafiku, prēmijas u. c.) vai sociālās attiecības (līdzdalības sistēmu, psiholoģisko klimatu, diskrimināciju u. c.).

Citas izmantotās metodes

Par perspektīvu metodi mentālās un fiziskās slodzes mijiedarbības novērtēšanai uzskata NASA-TLX (*National Aeronautics and Space Administration – Task Load Index*) kvalitatīvo analīzi. Šī metode, kas parāda t. s. *uzdevumu slodzes indeksu*, ir multidimensionāla reitinga sistēma vispārējās darba slodzes novērtēšanai, balstoties uz sešu apakšskalā rezultātiem. Sešas vērtējamās skālas ir šādas: garīgās prasības, fiziskās prasības, pagaidu prasības, uzdevumu izpildījums, piepūle un frustrācija.

Darba stresa novērtēšana ar SWAT metodi (*Subjective Workload Assessment Technique*) liek respondentiem novērtēt darba slodzi (zema, vidēja, augsta) trīs dimensijās, kas tiek uzskatītas par galvenajām subjektīvās darba slodzes radīšanā: laika slodze, garīgās piepūles slodze un stresa slodze. Metodi izmanto, lai konstatētu izmaiņas psihoemocionālajā darba slodzē, veicot dažādus uzdevumus, ieskaitot vizuālo displeja kontroli, atmiņu un iekārtu vai darba mašīnu manuālo kontroli.

ANOVA – kvantitatīva psihoemocionālās slodzes novērtēšana. ANOVA (*Analysis of Variance*) analizē testa jautājumus, kuri

iepriekš ievadīti statistisko datu apstrādes programmā. ANOVA analizē izmanto datorprogrammu, kas datu apstrādi veic, operējot ar vairākiem parametriem:

- δX – populācijas parametrs, kas ņem vērā dalībnieku skaitu un viņu atbildes;
- μX – parametrs, kas ņem vērā datu vai atbilžu nesakritību (pretrunu);
- F – sadalījuma faktors, kas ievēro atbilžu svarīgumu;
- aa – faktors, kas ņem vērā datu ticamību;
- aae – faktors, kas ņem vērā datu apstrādes kļūdas.

Darbspēju indekss raksturo indivīda spējas paveikt noteiktu darbu, ņemot vērā darba specifiskos uzdevumus, viņa individuālo sagatavotību, veselības stāvokli un garīgā darba resursus. Indeksa noteikšanai izmanto 7 sastāvdaļas (komponentes):

- darbspējas (esošo attiecība pret vislabākajām);
- darbspēju attiecība pret uzdevuma prasībām (grūtības pakāpe);
- diagnosticēto slimību skaits;
- darba resursu pavājināšanās slimību dēļ;
- prombūtne slimību dēļ pēdējos 12 mēnešos;

- darbspēju prognoze vismaz divus gadus uz priekšu;
- garīgā darba spējas (mentālie resursi).

Atbilstoši iegūtajiem rezultātiem (reitinga punktiem) tiek iedalītas: I – sliktas darbspējas (7–27 punkti); II – vidējas darbspējas (28–36 punkti); III – lielas darbspējas (37–43 punkti); IV – ļoti lielas darbspējas (44–49 punkti).

Citi informācijas avoti

Cita veida vērā ņemama informācija, kas var palīdzēt noteikt stresa sekas, ir šādi administratīvi dati: ražošanas rādītāji, brāķi, novēlošanās, bieža brīvu dienu ņemšana utt. Vissvarīgākie dati šajā kontekstā attiecas uz darba kavēšanu un personāla mainību. Ir jāapsver iespēja, ka darba kavēšana varētu būt saistīta ar darba apstākļiem. Piemēram, pieņemsim, ka uzņēmumā ir veikta aptauja par stresa faktoriem. Mēs varam tās rezultātus salīdzināt ar darba kavēšanas rādītājiem un pārbaudīt, vai kāda nodaļa vai grupa atbildēs devusi lielāku punktu skaitu, un tad salīdzināt, vai šīs atbildes sakrīt ar lielāku kavējumu skaitu. Ir skaidrs, ka praksē saistība nav tik vienkārša, tāpēc ir jābūt piesardzīgiem, izdarot secinājumus.

ATTIECĪBA STARP VESELĪBU UN DARBA ORGANIZĀCIJU

Iespējamā negatīvā darba organizācijas ietekme uz personu ir skaidra gadījumā, ja nodarbināto uzskata par iekārtas papildinājumu, pieprasot atkārtot vienu, nepārtrauktu un īsu darbību, kurā tikai jāizmanto kāda viena viņa ķermeņa daļa (piemēram, darbs pie konveijera, darbs pakojšanas un komplektēšanas nodaļās). Turklāt tas bieži tiek darīts autoritārā vidē, kurā ir stingra darba dalīšana un nav gandrīz nekādu personīgas, profesionālās un sociālās izaugsmes iespēju.

AR DARBA ORGANIZĀCIJAS PALĪDZĪBU IR JĀSAMAZINA MONOTONS DARBS UN VIENVEIDĪGAS, ATKĀRTOTAS KUSTĪBAS.

Mūsdienās situācija mainās, – piemēram, novērojama ļoti sīka specializācija un darba dalīšana. Šādā pašā veidā ir ne vien piedāvātas iespējas, bet tiek pat sekmētas, lai nodarbinātais analizētu savu darbu un piedāvātu tā uzlabojumus.

Šīs tendences sāk parādīties arī Eiropas Savienības normatīvajos aktos, to skaitā Eiropas Savienības 1989. gada 12. jūnija direktīvā Nr. 89/391/EEC, kas attiecas uz pasākumu īstenošanu, lai veicinātu nodarbināto drošības un veselības uzlabošanu darba vietā. Šīs tā sauktās Jumta direktīvas, kas nosaka vispārējos darbības

principus visās Eiropas Savienības valstīs, 6. panta "Vispārējie darba devēju pienākumi" 2. nodaļā ir teikts, ka viens no "galvenajiem preventīvajiem principiem" ir sekojošs:

"Piemērot darbu personai, it īpaši tajos faktoros, kas attiecas uz darba vietu, ražošanas iekārtām un darba un ražošanas metodēm, ar nolūku samazināt monotonu darbu un atkārtotas kustības un ierobežot to radītās sekas veselībai."

Minētais princips ir iestrādāts arī 2001. gada 20. jūnija Darba aizsardzības likumā (4. pants).



DARBA VIDES IETEKME UZ EKONOMISKAJIEM RĀDĪTĀJIEM

Mēs uztveram darbu kā sistēmu, kurā iekļaujas tehniski, ekonomiski, sociāli u. c. mainīgie, kas savstarpēji mijiedarbojas, lai īstenotu savus mērķus. Šos mainīgos savukārt veido dažādi savā starpā saistīti elementi, un tāpēc mēs varam teikt, ka katra uzņēmuma uzdevums ir sasniegt konkrētus mērķus. Tomēr neviens uzņēmums nav dibināts tikai tāpēc, lai būtu darbs, – jebkura uzņēmuma mērķis ir nodrošināt ienākumus un peļņu, taču darbam jābūt veiktam tā, lai neciestu nodarbināto veselība un drošība, apkārtējā vide, sabiedrības veselība utt.

Lai šādus mērķus sasniegtu, ir jāizmanīto organizatoriski, tehniski, finansiāli, apmācības u. c. resursi.

VĒLAMIE MĒRĶI

- pietiekamas kvantitātes un kvalitātes produkts vai pakalpojums;
- darbs nodarbināto veselībai un drošībai piemērotos apstākļos;
- darbs, kas rada labsajūtu un gandarījumu.

Lai gan minētie mērķi ir ļoti atšķirīgi, tomēr tie ir savstarpēji saistīti, un jebkura darbība viena mērķa labā ietekmē pārējos. Tātad par “vispārēju efektivitāti” var runāt tikai tad, kad tiek sasniegts līdzsvars starp visiem trim mērķiem. Ir ļoti svarīgi uztvert nodarbināto veselības nodrošināšanu kā neatņemamu sastāvdaļu vispārējā uzņēmuma mērķu struktūrā un kā ražošanas efektivitātes priekšnoteikumu un rezultātu. Faktiski laba darba organizācija nevar balstīties uz neskaidrību par darba vides riska faktoriem, tos nekontrolējot, tāpat kā

nav iespējams panākt neapmierinātu nodarbināto motivētu līdzdalību.

NEVĒLAMIE IZNĀKUMI

- zema produktivitāte;
- nepietiekama kvalitāte;
- ārkārtas situācijas;
- nelaimes gadījumi darbā un arodslimības;
- darba kavējumi;
- saspīlējumi, konflikti;
- neparedzēta rotācija;
- citi (kaitējumi apkārtējai videi u. c.).

Runājot par kādas darba sistēmas “nevēlamiem iznākumiem”, mēs norādām uz virkni negatīvu seku, kas saistītas ar sākotnēji izvirzītajiem mērķiem.

Kā “vēlamus”, tā “nevēlamus” iznākumus veido potenciāli pretrunīgi elementi, kurus ir jāspēj kombinēt ar komunikācijas un līdzdalības palīdzību.



Saikne starp mērķiem ne vienmēr ir skaidra, un tāpēc no veiktajiem pētījumiem var izcelt šādus secinājumus:

- nav skaidra tieša apmierinātības (gandarījuma) saistība ar produktivitāti;
- ja šāda saikne pastāv, tikai pretēja – starp neapmierinātību darbā un absentiismu un rotāciju – tad tieši pēdējie faktori samazināsies, ja nodarbinātie būs apmierinātāki;
- tāpat pastāv saikne starp organizatoriskām izmaiņām, it īpaši darba grupā, un produktivitāti, kas palielinās, veicot šīs izmaiņas;
- samazinās kavēto darbadienu skaits, ja tiek īstenots darbs grupā.

Jaunajos organizatoriskajos risinājumos līdzdalība tiek uzskatīta par vēl vienu produktīvu faktoru, lai gan tas nozīmē arī risku radīt jaunu problēmu – nodarbinātais kļūst ierosmes bagātāks un darbīgāks, jo

viņam ir dota iespēja attīstīt sociāli profesionālās spējas, taču vienlaikus viņš var vairāk ciest no stresa, ko izraisa atbildības palielināšanās. Būtībā runa ir par jautājumu, kā iegūt līdzsvaru, izstrādājot darba vietas organizāciju un saturu, kam jāiekļauj tabulā norādītie aspekti.

GALVENIE APSPRIEŽAMIE DARBA ASPEKTI

- dažādība;
- darba nozīme;
- autonomija;
- identificēšanās ar saražoto produktu vai sniegto pakalpojumu;
- iespēja redzēt gala iznākumu;
- komunikācija;
- sociāli profesionālā attīstība;
- atbildība.

PĀRMAIŅU PROCESS

Izraisošie faktori

Nepieciešamība uzsākt darba organizācijas pārmaiņu procesu mēdz būt vairāku faktoru ietekmes rezultāts, kuru vidū kā īpaši svarīgi ir jāpiemin šādi:

- tehnoloģiska attīstība;
- augoša konkurence;
- darba apstākļu uzlabojumi.

Tehnoloģiska attīstība

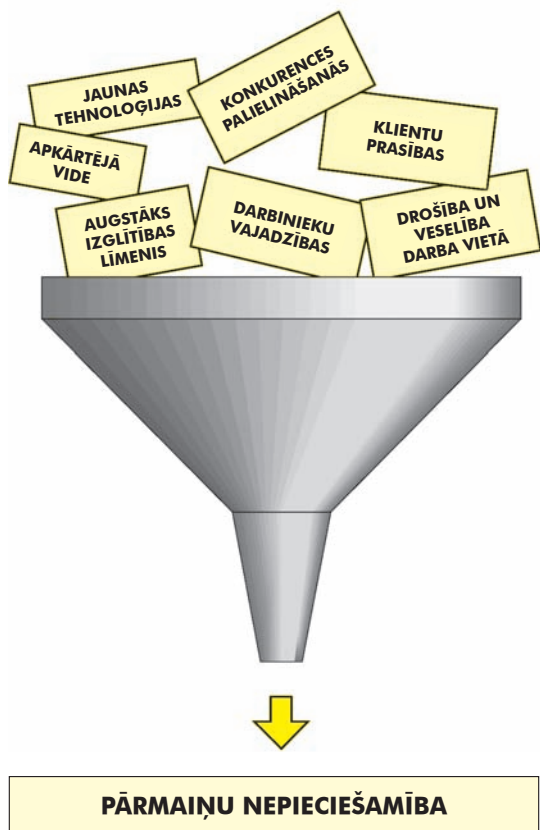
Kā jau esam minējuši, jaunas tehnoloģijas spiež piemērot citādas – elastīgākas un autonomākas – darba shēmas. Tās piedāvā tādu organizatorisku formu izvēli, kas nebūtu iedomājama ar tradicionālām tehnoloģijām, izraisa vajadzību meklēt tādu

darba formu, kas ļautu no tām iegūt maksimālu efektivitāti.

Augoša konkurence

Intensīvas sāncensības vidē uzņēmumiem pārmaiņas ir jāpieņem kā pastāvīga stratēģija, lai arvien labāk pielāgotos ārējiem un iekšējiem jaunumiem.

Ir nepieciešams uzmanīgi ievērot norādes no ārpusēs, it īpaši no klientu un konkurentu puses. Taču nedrīkst atstāt novārtā arī tās, kas rodas kolektīva iekšienē un kas norāda uz nodarbināto un uzņēmuma vajadzību nesaskaņām, kā arī funkcionālām problēmām, kuras var nopietni apdraudēt vispārējo efektivitāti.



Mērķis, kas jāsasniedz, ir līdzsvara uzturēšana starp tā dēvētajiem vēlamajiem mērķiem (produktivitāte, kvalitāte, elastīgums, veselība, drošība, labsajūta un apmierinātība) un nevēlamajiem iznākumiem (defekti, avārijas, nelaimes gadījumi, arodslimības, darba kavējumi, saspīlējumi, konflikti, neparedzēta rotācija u. c.).

Ir nepieciešams adekvāti noteikt vēlamos mērķus un nevēlamos iznākumus, lai veicinātu pirmos un kontrolētu otros. Pētot to ietekmi uz finansēm, var noteikt to kontroles rentabilitāti.

Darba apstākļu uzlabošana

Lai gan mūsdienās lielākā nozīme iepriekš minēto faktoru vidū ir tehnoloģijai un konkurencei, ir svarīgi uzsvērt, ka jaunās

organizatoriskās tendences pieprasa lielu nodarbināto līdzdalību un motivāciju. Tas nozīmē organizācijas gatavību apmierināt nodarbināto prasības ne tikai pēc atrašanās uzņēmumā un sociāli profesionālas attīstības, bet arī pēc drošas un apmierinošas darba veikšanas.

Faktori, kas būtu jāapsver

Pārmaiņu procesa uzsākšana darba organizācijā ir jāizpēta un jāplāno iepriekš, apsverot un paredzot iespējamās sarežģītības. Procesu iepriekšēja neplānošana var novest pie neveiksmes, nodarbinātajiem zaudējot cerības, ko bija iespējams radīt šajā improvizētajā procesā. Tādējādi nākamajā mēģinājumā būs jāpārvar nodarbināto neuzticēšanās, no kuras varēja izvairīties. Īpaša uzmanība jāpievērš komunikācijai – nodarbinātajiem jāizskaidro gan pārmaiņu ieguvumi, gan trūkumi, kā arī jāļauj aprast ar domu par pārmaiņām. Pretējā gadījumā pie katras nākamās pārmaiņas būs vērojama arvien lielāka pretestība.

VISS PĀRMAIŅU PROCESS IR UZMANĪGI JĀPLĀNO, PIRMS TO IEVIEST PRAKSĒ.

Faktori, kas varētu iespaidot pārmaiņu efektivitāti, katrā konkrētā gadījumā ir dažādi. Tomēr pastāv vairāki vispārēji aspekti, kurus ir vērts apsvērt un kurus turpinājumā īsi komentēsim.

Neviens pārmaiņu process nav izolēts un vienkāršs. Tie visi ir komplicēti procesi, kas prasa no vadības grupas labi attīstītas pārmaiņu vadības kompetenci, ne tikai zināšanas par pārmaiņu procesu, posmiem, nepieciešamajām darbībām, bet arī labas līderības prasmes, jo būs jāpārvar darbinieku pretestība, jāiesaista un jāieinteresē katrs no darbiniekiem mainīties un pēc veiktajām pārmaiņām strādāt citādi.

Vismazāk tiek novērtētas pārmaiņu sekas, jo, mainoties tehnoloģijām, procesiem vai produktiem, mainās cilvēku pienākumi.

Dažiem cilvēkiem tie var mainīties tik lielā mērā, ka jaunais darba saturs viņiem vairs nešķiet interesants. Līdz ar to pārmaiņu ieviešana bieži ir saistīta ar darbinieku atlūgumu skaita palielināšanos, kas savukārt uzņēmumam rada papildu izdevumus, jo jāmeklē jauni darbinieki, tie jāapmāca utt. Rezultātā ekonomija nav tik liela, kā bija plānots.

Pārmaiņu faktori

Faktori, kas iekļaujas visā pārmaiņu procesā, ir tehniskie, apmācības, sociālie, ekonomiskie un normatīvie.

Tehniskie faktori

Ir jāizmanto fleksibilitātes un līdzdalības iespējas, ko mums piedāvā jaunās tehnoloģijas, taču jāpatur prātā, ka, lai gan tās bieži atrisina iepriekšējās drošības un veselības problēmas, reizēm tās izraisa jaunu risku parādīšanos, ko ir būtiski kontrolēt. Šajā sakarībā īpaši jāuzmana iespējama garīgās slodzes palielināšanās.

Ir noderīgi analizēt uzņēmumā blakus pastāvošas novecojušas tehnoloģijas, kas var radīt traucējumus organizatoriskajā attīstībā. Kā viens no tehniskajiem risinājumiem minams distances darbs, kad nodarbinātie savus darba pienākumus veic nevis tiešajā darba vietā (piemēram, birojā Rīgas centrā), bet gan savā dzīvesvietā (piemēram, mājā Rīgas rajonā). Tomēr ne visus darbus iespējams šādi veikt – to var darīt, piemēram, zvanu centru darbinieki, dažādi eksperti, IT speciālisti u. c.

Apmācības faktori

Jauna organizatoriska modeļa ieviešanai, it īpaši, ja tā notiek tā sauktās

piemērotās ražošanas gadījumā, ir nepieciešama dažāda veida apmācība.

Sākotnēji ir jācenšas radīt pozitīvu attieksmi pret pārmaiņām. Tas var prasīt daudz darba, ja iepriekš dažādās sociālajās grupās bija iesakņojusies abpusēja neuzticība. Lai to pārvarētu, vadībai ir jārēķinās ar noteiktiem pūliņiem neizsīkstoši atbalstīt pārmaiņas un ar to, ka neizbēgamās aizdomas zudīs tikai procesa tālākā attīstībā.

Īpaša uzmanība šajā procesā ir jāpievērš kolektīva attieksmei, – tas var izrādīt nopietnu pretestību pārmaiņām. Runa ir par vidējā līmeņa vadošiem darbiniekiem, kas mēdz just satraukumu un bailes, ka pārmaiņas tiem atņems daļu no viņu privilēģijām. Proti – lielāka decentralizācija un nodarbināto autonomija paredz būtisku šo vadītāju lomas pārveidošanu, – tā galvenokārt būs saistīta ar atbalstu un dinamisma veicināšanu, nevis ar kontroli. Tas savukārt prasīs jaunas iemaņas personālvadībā, kādu samērā bieži trūkst vadītājiem, it īpaši tiem vadītājiem, kas iepriekš bijuši savas profesijas vai nozares eksperti. Tā kā šis ir būtiskākais amats tradicionālā organizācijā, tam ir jāvelta īpaša uzmanība, lai tas neklūtu par šķērslī pārmaiņu procesam.

ORGANIZATORISKĀS PĀRMAIŅAS PAREDZ AKTĪVU DARBĪBU VISOS UZŅĒMUMA LĪMEŅOS.

Cits apmācības pamataspekts ir tas, ko pieprasa jauno tehnoloģiju izmantošana un nepieciešamība pēc daudzfunkcionāliem nodarbinātajiem – ir vajadzīga specifiska apmācība, kas palīdzētu īstenot nodarbināto dalību paredzamajos, nepātrauktajos darba uzlabojumos. Nodarbinātajiem ir jāiegūst plašāks redzesloks un jākontrolē lielāks daudzums informācijas un resursu, sasniedzot ne tikai horizontālu, bet arī vertikālu daudzfunkcionalitāti un lielāku

atbildību. Tas viss paredz adekvātu un regulāri atkārtotu apmācību.

Sociālie faktori

Tie ir vieni no delikātākajiem aspektiem piedāvāto pārmaiņu ziņā – tie var izraisīt nodarbināto skaita samazināšanos, piemērojoties ierobežotajiem resursiem un izskaužot neproduktīvos ražošanas procesa elementus. Radītā problēma ietekmē gan uzņēmumu, kurā piemēroti jāplāno tās risinājums, gan arī sabiedrību kopumā. Iespējams, ka no darba organizācijas modeļa var gaidīt, kā apgalvo daži tās aizstāvji, jaunu piemērotu uzņēmumu rašanos vai jau pastāvošo pievēršanos citām ražošanas jomām, tādā veidā uzņemot sevī šo darbaspēku. Runa, bez šaubām, ir par smagu problēmu, kas pārsniedz konkrētā uzņēmuma mērogus.

Ir jāpievērš īpaša uzmanība nodarbināto pārstāvjiem, kas var pretoties jaunajiem organizatoriskajiem risinājumiem, baidoties par sekām, kas varētu ietekmēt viņu amatu un agrākās tiesības. Šīs bailes var būt tādām profesionālām kategorijām, kas daļēji sašķēļas jaunā, daudzfunkcionālā nodarbinātā profila iespaidā. Tās arī var rasties, saprotot, ka tiek veicināta sāncensība starp nodarbinātajiem un atbalstīta gandrīz individuālu sarunu risināšanas struktūras attīstība, kas samazina pārstāvju darbības mērogu. Tāpat viņi ar jaunajiem risinājumiem var saprast jaunu integrācijas modeli uzņēmumā, kas apdraud nodarbināto pārstāvju tradicionālo opozīcijas lomu. Attiecībā uz viņiem ir svarīgi ar pārrunu palīdzību panākt noteiktu vienprātību, kas ļauj turpināt pārmaiņu procesu.

Cits sociāls faktors, kas saistīts ar organizatoriskām izmaiņām, ir iepriekš paredzama personāla kvalifikācijas celšana. Šajā gadījumā ir jāparedz nekvalificētu nodarbināto skaita samazināšana un netieša

darbaspēka palielināšanās salīdzinājumā ar tiešu darbaspēku; tam par iemeslu ir lielāka darba automatizācija.

Šīs vajadzības var parādīties paralēli ar vispārēju izglītības līmeņa pieaugumu sabiedrībā kopumā, vai arī tās var radīt nodarbināto trūkums noteiktās jomās vai specialitātēs. Nespējot iegūt vajadzīgos profesionāļus, uzņēmums nonāk problēmas priekšā, tāpēc reizēm tiek izmantota iekšējā apmācība.

Ekonomiskie faktori

Lai kontrolētu lielu daļu no iepriekš apskatītajiem faktoriem, ir vajadzīgi vērā ņemami ieguldījumi, kas iepriekš ir jāaplēš. Sākotnēji apsverot tos elementus, kas prasīs resursus, ir jāparedz finansiālie tēriņi, ko rada šādi aspekti:

- ražošanas apstākļi: ēkas un telpas, iekārtas, ierīces un piederumi;
- apmācība;
- jaunas personāla vajadzības.

Tāču pilnīgai analīzei būtu paralēli jāizvērtē arī pārmaiņu paredzamo ekonomisko seku labvēlīgā ietekme uz šādiem aspektiem:

- produktivitāte;
- kvalitāte;
- drošība;
- absentisms;
- sociālais klimats.

Abu šo bloku kopīga apsvēršana ļaus novērtēt organizatorisko pārmaiņu ekonomiskās sekas.

Normatīvie faktori

Tā kā trūkst noteikumu, kas paredzētu nodarbināto un vadības abpusēju sadarbību (izņemot jautājumus par uzticības personām, kas pārstāv nodarbināto viedokli darba aizsardzības jautājumos komunikācijā ar darba devēju), veicot tehnoloģiskas un organizatoriskas pārmaiņas, īpaši

piemēroti šķiet apskatīt uzņēmuma koplīgumus, jo minētās pārmaiņas mēdz ietekmēt tādus darba attiecību aspektus kā, piemēram, atalgojuma sistēmas, uzdevumu kvalifikācijas un klasifikācijas līmeņus, kā arī attiecības starp nodarbinātajiem un vadību un konfliktu risināšanu. Koplīgums ir viena no tiesiskajām formām, ar kuras palīdzību darba devējs var iesaistīt darbiniekus uzņēmuma saimnieciskās un sociālās dzīves jautājumu risināšanā, tādējādi paaugstinot darbinieku ieinteresētību uzņēmuma sekmīgā attīstībā, kā arī regulēt darba kārtību uzņēmumā. Koplīguma esamība pozitīvi ietekmē darba vidi uzņēmumā.

Koplīgumā būtu svarīgi iekļaut noteikumus, kas regulē:

- darba samaksu uzņēmumā. Koplīgumā būtu ieteicams vienoties par piemaksām, kādas darba devējs maksās papildus Darba likumā obligāti noteiktajām piemaksām, kā arī par šādu piemaksu apmēriem. Koplīgumā var arī noteikt, kāda ir prēmiju un pabalstu sistēma uzņēmumā;
- darba aizsardzības organizāciju. Koplīgumā puses var vienoties par darba devēja un darbinieku sadarbību darba aizsardzības jautājumos;
- darba tiesisko attiecību nodibināšanu un izbeigšanu. Koplīgumā puses var vienoties, piemēram, par uzņēmuma darbinieku atlases politiku, kā arī papildu garantijām darbinieku atlaišanas gadījumā;
- darbinieku kvalifikācijas celšanu. Koplīgumā puses var vienoties par uzņēmuma politiku darbinieku apmācībā, piemēram, nosakot darbinieku tiesības saņemt mācību atvaļinājumu papildus Darba likumā noteiktajam, kā arī šādu atvaļinājumu apmaksas kārtību;
- darbinieku sociālo aizsardzību. Koplīgumā puses var vienoties par papildu

garantijām, kuras darba devējs nodrošina darbiniekiem;

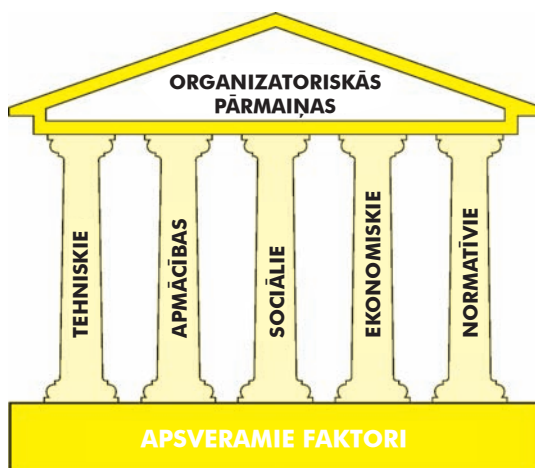
- darba devēja un darbinieku savstarpējās tiesības un pienākumus.

Visu minēto faktoru apsvēršana dod iespēju piemērotā veidā plānot organizatoriskas pārmaiņas un paredzēt daudzus sarežģījumus, kas var rasties to attīstības gaitā.

Organizatorisko pārmaiņu stratēģijas

Plašu organizācijas pārmaiņu process no organizatoriskajiem pamatprincipiem, kas tika aplūkoti nodaļas sākumā, līdz konkrētās darba formas modifikācijām, kas tiks apskatītas vēlāk, ir pilns ar lēmumiem, kas ļauj aizstāvēt un konkretizēt pārveidojamos elementus.

Runa ir par etapu secību, kas katrā atsevišķā gadījumā attīstīsies, balstoties uz iepriekš pastāvošām normām un attieksmēm un to atšķirību no piemērojamajām normām un attieksmēm. Taču jebkurā gadījumā ir jāņem vērā divi galvenie aspekti: pārmaiņu *piemērošanas joma* un to *īstenošanas process*.

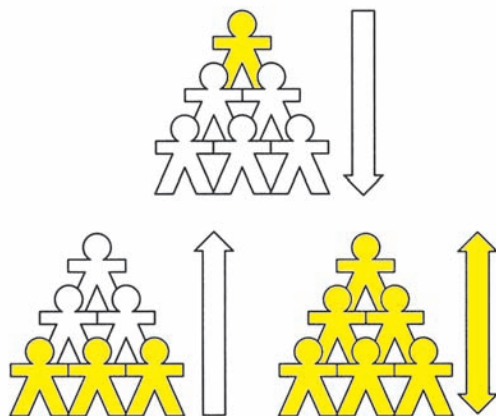


Piemērošanas joma

To var saprast divējādi: strukturāli hierarhiski un "ģeogrāfiski". Attiecībā uz pirmo – ir grūti aizstāvēt tādu pārmaiņu nepieciešamību, kurās ir jāpārveido visas grupas, ieskaitot arī tās, kas ierosina šīs pārmaiņas. Vadībai, tāpat kā pārējām grupām, ir jāpiemēro viena un tā pati organizatoriskā shēma, un tas ir šādi jāuztver visiem kopā.

"Ģeogrāfiski" pārmaiņas var uzsākt pa daļām, pat veicot izmaiņas tikai vienā darba vietā. Tas ļauj labāk kontrolēt iegūto pieredzi, ko vēlāk var attiecināt uz visām pārējām. Šāda izmaiņu forma ir bīstama, ja jāveic lielas pārmaiņas, kāda, piemēram var būt pāreja no masu produkcijas uz pielāgoto ražošanu, kas būtiski maina strādāšanas veidu un iekšējās attiecības – ar vai bez saistības ar veicamo darbu. Šādas pārmaiņas līdzās materiālām modifikācijām

ĪSTENOŠANAS PROCESS



nozīmē arī sociālu mijiedarbību, un šeit ir nepieciešamas arī izmaiņas attieksmē, kas var izraisīt grūtības, kontaktējoties ar uzņēmuma otru, vēl nepārveidoto daļu.

Tiek uzskatīts, ka daudz noderīgāk ir īstenot pārmaiņas visos amatos, ieskaitot administratīvo struktūru, un vadībai tās ir vēlams piemērot kā vispārējas stratēģijas daļu, atbalstot šīs pārmaiņas.

Īstenošanas process

Mūsdienās iniciatīva veikt organizatoriskas pārmaiņas visbiežāk nāk no vadības puses, lai gan ir daži gadījumi, kad šā procesa ierosme ir nākusi no pašiem nodarbinātajiem.

Bieži ir noderīgi iziet ilgu sagatavošanās posmu, kas sākas, apzinot pastāvošās problēmas, un kam seko to apspriešana, mēģinot atrast šo problēmu iemeslus. Nākamais solis ir risinājumu meklēšana, kuru vidū, iespējams, ir arī jauna, atšķirīga organizatoriskā modeļa piemērošana. Pirms nonākt pie šāda lēmuma pieņemšanas, vadības personālam vajadzētu veikt selektīvu darbu. Tajā var iekļaut arī dažādu uzņēmumā pastāvošo sociālo grupu ieguldījumu, kas, bez šaubām, vērā ņemami bagātinās

PIEMĒROŠANAS JOMA	
DAĻĒJA	PILNĪGA

iegūtos rezultātus, reizē palīdzot saprast un leģitimēt spriedumus par izmaiņām, kas ir jāpiemēro.

Visu attiecīgo sektoru iesaistīšana ir noderīga jau pašos pirmajos posmos,

un, lai gan tā var radīt konfliktus, iegūtās vienošanās būs daudz efektīvākas. Pilnībā "no augšas" uzspiestu pārmaiņu dzīvotspēja, ilgums un rentabilitāte ir ļoti apšaubāma.

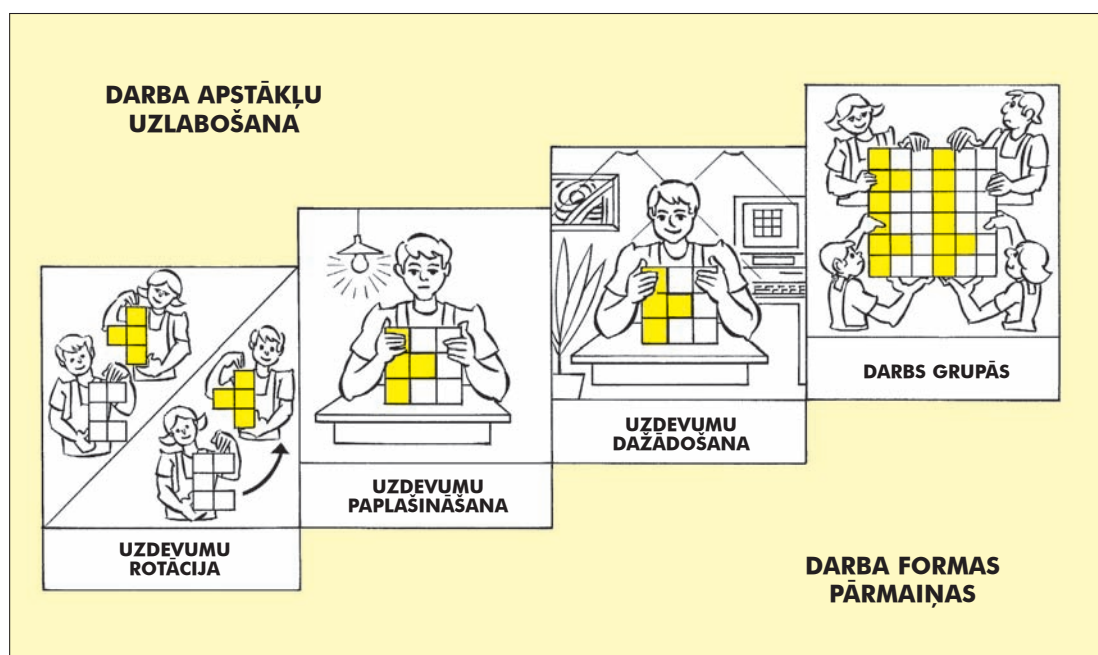
PĀRMAIŅU VEIDI DARBA ORGANIZĀCIJĀ

Plašām pārmaiņām ir jābūt tādām, kas jaunās idejas ļauj pamanīt gan darbnīcā, gan birojā un kas nodarbinātajiem ļauj tās pieredzēt katru dienu. Turklāt no nodarbināto veselības viedokļa tiek gaidīts, ka organizatoriskas pārmaiņas būtiski pārveidos strādāšanas formu, padarot to veselīgāku un apmierinošāku darba veicējam.

PĀRMAIŅĀM DARBA ORGANIZĀCIJĀ IR JĀUZLABO DARBA APSTĀKĻI.

No šāda skatpunkta aplūkosim tradicionālākās pārmaiņas, kuras, lai gan nav

jaunas, mēdz grupēt ar nosaukumu "jaunās darba organizācijas formas". Kopumā ar to palīdzību cenšas uzlabot darba apstākļus, lielākā vai mazākā mērā atbalstot komunikāciju un nodarbināto līdzdalību. Taču ir noderīgi nošķirt divus dažādus pārmaiņu tipus. Sākumā mēs runāsim par tādiem veidiem, ko raksturo nevis tieša ikdienas darba formu modifikācija, bet gan citu kvalitatīvu atšķirīgu aktivitāšu pievienošana. Tās, piemēram, ir kvalitātes grupas (ko mēs saucsim par netiešajām pārmaiņām, lai tās atšķirtu no tiešajām), kas ievieš jūtamas un novērojamas izmaiņas darba veikšanas formā.



Netiešās pārmaiņas

Kvalitātes grupas precīzi pārstāv netiešā tipa pārmaiņas, kas mudina pašus nodarbinātos meklēt un atrast risinājumus problēmām darbā, iepriekš vai paralēli nepārveidojot darba formu. Runa ir par mazām nodarbināto grupām, kurās personas parasti brīvprātīgi veic viena tipa darbību vai strādā vienā darba vietā un kas periodiskās un īsās apspriedēs analizē savu darbu un identificē problēmas ar mērķi piedāvāt to risinājumus.

Parasti galvenie mērķi ir vērsti uz kvalitātes un produktivitātes uzlabošanu, tāpēc lielākā daļa priekšlikumu ir saistīti ar ražošanas racionalizāciju. Taču līdzās zināšanām, kas rodas no konkrētās grupas locekļu darba pieredzes, bieži tiek izteikti svarīgi piedāvājumi, kas saistīti ar veselību, drošību un nodarbināto labsajūtu.

Šādu sistēmu dažādība uzņēmumos ir liela, un mēs varam sastapt līdzīgus risinājumus, kurus sauc par funkcionālo uzlabojumu grupām, progresu grupām u. tml. Taču atkarībā no konkrētā uzņēmuma arī starp kvalitātes grupām pastāv lielas atšķirības, ir pieredzēti gan to piemērošanas panākumi, gan neveiksmes. Šķiet, ka viens no visizplatītākajiem šo mēģinājumu neveiksmes iemesliem ir vēlme iesaistīt nodarbinātos, tos ierobežojot un kontrolējot noteiktās darba jomās, bet pilnībā nepārveidojot vispārējos organizatoriskos risinājumus. Tas pārmaiņas padara par maz ticamām, un šajos apstākļos ir grūti panākt nodarbināto piekrišanu un dalību.

Kopumā šādām pārmaiņu stratēģijām ir jāveido daļa no plašākiem risinājumiem, kas ietekmē vairākas darba sfēras. Bieži vien kvalitātes grupas var kalpot par paredzētu vai neparedzētu pārejas posmu uz citādām darba formām, it īpaši uz darbu grupu.

Tiešās pārmaiņas

Pārveidojumi, ko ir iespējams ieviest darba veikšanas formā tieši, ir ļoti dažādi. Turpinājumā mēs rezumētā veidā izklāstīsim galvenos tipus, ko mēdz izmantot, sakārtotus augošā secībā pēc to iespējas ietekmēt darba apstākļu efektīvus uzlabojumus.

Tā ir viena no visvājākajām modifikācijām, kas vienkārši piedāvā veicamo uzdevumu dažādību, neizvirzot nekādu citu mērķi.

DARBA FORMAS PĀRMAIŅAS

- uzdevumu rotācija
- uzdevumu paplašināšana
- uzdevumu dažādošana
- darbs grupās

Uzdevumu rotācija

Agresivitātes un monotonijas sadalīšana daļēji mīkstina to ietekmi, un var būt piemērota alternatīva gadījumos, kad nav iespējams kontrolēt to izraisītājus. Savas vienkāršās piemērojamības dēļ tā var kalpot, lai veidotu pakāpenisku pārmaiņu stratēģiju.

Uzdevumu paplašināšana

Šajā gadījumā mērķis ir līdzīgs iepriekšējam, jo tas paredz vienkārši piedāvāt dažādību, horizontāli pārgrupējot viena amata veicamās aktivitātes un nesākot tās definēt, lai tām piešķirtu būtiskāku saturu. Ļoti bieži šī metode tiek izmantota ekonomiskās krīzes apstākļos, kad, samazinot nodarbināto skaitu, atlaistā darbinieka pienākumi tiek sadalīti starp palikušajiem. Šajā gadījumā tā nav uzskatāma par pozitīvu iezīmi, ja darba apjoms jau iepriekš bijis liels.

Līdzīgi kā uzdevumu rotāciju, uzdevumu paplašināšanu ir viegli izmantot, jo tā nerada lielas organizatoriskas problēmas – neietekmē organizācijas būtību. Runa ir par vispārīgu ierobežotas efektivitātes piemērošanu, kas lielāku nozīmi iegūst kā procesa daļa, kurā ieviestu uzlabojumu robežas pārsniegs nepieciešamība paplašināt organizācijas attīstību un dos vietu dziļākām pārmaiņām.

Uzdevumu dažādošana

Šajā gadījumā tiek mēģināts īstenot horizontālu un vertikālu uzdevumu pārgrupēšanu, proti, – iekļaut lielāku darbību skaitu, lai ieviestu dažādību un dotu dziļāku saturu, kā arī lai darbam piešķirtu lielāku nozīmi. Dažādot kādu darbu nozīmē padarīt to sarežģītāku un interesantāku, lai nodarbinātais varētu attīstīt savas personīgās, profesionālās un sociālās spējas. Ir jāatbalsta nodarbināto atbildības uzņemšanās un to zināšanas par galaproduktu, kas padara nepieciešamu organizācijas autoritāro un komunikāciju sfēru pārveidi. Runa tāpat ir par dziļām pārmaiņām, pirms kuru veikšanas ir jāpārveido virkne organizatorisko principu, jo bez šiem pārveidojumiem uzdevumu dažādošana nebūtu iespējama un to īstenošanas mēģinājumi tikai radītu frustrāciju. Bieži vien uzdevumu dažādošanu piemēro individuāli, un tālāk darbība tiek virzīta, lai pilnveidotu uzdevumu dažādošanu, attīstot komunikāciju un sociālās attiecības. Šīs īpašības ir raksturīgas darbam grupās.

Darbs grupās

Jau kādu laiku darba vietās tiek piemērotas dažādas izcelsmes pārmaiņas, kuras kā vienu no svarīgākajām īpašībām izceļ nepieciešamību pāriet no individuāla uz kolektīvu darbu. Tām ir dažādi nosaukumi:

- daļēji autonomās grupas;
- dalības grupas;
- daudzvērtīgas, elastīgas grupas (organizācijas šūniņas);
- ražošanas grupas;
- "darba salas";
- daudzfunkcionālās grupas;
- darba moduļi;
- darba pamatvienības utt.

Virzība uz darbu grupās var tikt uzsākta vairāku iemeslu pēc:

- Lai uzlabotu darba apstākļus, piešķirot amatiem lielāku dažādību, sarežģītību, autonomiju un nozīmi, reizē dodot iespēju komunikācijai un starppersonu attiecībām, kolektīvi uzņemoties veikt kopīgu darbu.
- Lai sekmētu nodarbināto līdzdalību. Šādā veidā ar grupās radītās motivācijas un mīļdarbības palīdzību būtu iespējams likt lietā produktīvus papildu resursus, kas ļautu izmantot tehnoloģisko jaunievedumu priekšrocības, un mēģināt nepārtraukti optimizēt organizācijas darbību, kā tas ir vērojams "piemērotās ražošanas" gadījumā.
- Lai censtos panākt abus iepriekšējos mērķus kopīgā un līdzsvarotā veidā – lai šie ražošanas efektivitātes nepārtrauktie uzlabojumi tiktu veikti paralēli ar līdzvērtīgu darba apstākļu uzlabošanas procesu.

Forma, kā ieviest praksē darbu grupās, ir jāpielāgo katras organizācijas īpašībām. Šo formu nosaka iepriekš apskatītie faktori (it īpaši tehniskie, apmācības un sociālie), kuru apsvēršana kopīgi ar citiem aspektiem varētu ļaut izstrādāt pārmaiņu stratēģiju, kuras daļu veido darbs grupās. Faktiski nevar runāt par viena veida piemērošanas modeli, lai gan ir iespējams definēt vairākas raksturīgas tā iezīmes, kas lielākā vai mazākā mērā ir vērojamas daudzos gadījumos:

- Samazināti grupas apmēri. Grupu veido no 10 līdz 15 cilvēku, kuru piederība pie tās ir diezgan stabila, jo ir grūti radīt un uzturēt grupas noskaņu, ja notiek bieža personu maiņa.
- Grupas mērķim – ražotajiem produktiem vai sniedzamajiem pakalpojumiem – ir jābūt skaidriem katram tās loceklim.
- Atšķirīgu grupas locekļu darbība ir savstarpēji saistīta, tā veicinot iekšēju sadarbību.
- Grupa var autonomi noteikt attiecīgu uzdevumu veikšanas formas, to sadalījumu savā starpā u. c.
- Autonomija laika plānošanas ziņā. Ir iespējams variēt darba ritmu un paredzamos atpūtas brīžus.
- Pašu materiālie līdzekļi. Grupai ir sava darba telpa, un tai pieder vajadzīgie līdzekļi, iekārtas, darba piederumi, materiāli, informācija utt., lai veiktu paredzēto darbu neatkarīgi no ārējiem apstākļiem, izņemot ārkārtēju problēmu gadījumos.
- Kolektīva atbildība. Par mērķu īstenošanu ir atbildīga pati grupa, un bieži vien pastāv nevis grupas vadītājs, bet gan ārējs priekšnieks, kas atbalsta grupu un pie kura var vērsties nepieciešamības gadījumā.
- Tādu papildu uzdevumu piesaiste kā kvalitātes kontrole, noteikti plānošanas

DARBS GRUPĀS. GALVENĀS IEZĪMES:

- samazināti apmēri (10–15 cilvēku);
- stabila grupa;
- kopīgs mērķis;
- savstarpēji saistīti uzdevumi;
- lēmumu pieņemšanas autonomija;
- autonomija laika plānošanas ziņā;
- pašu materiālie līdzekļi;
- kolektīva atbildība;
- papildu uzdevumu piesaiste.

un uzturēšanas līmeņi utt. Tas sekmē uzskatu par darbu kā kaut ko grupai īpašu.

Darbam grupās ir jāveido daļa no plašāku organizatorisku pārmaiņu stratēģijas, jo to īstenošanai ir nepieciešams, lai daudzi aspekti jau būtu iepriekš pārmainīti. Šajā situācijā noteiktiem tradicionālas organizācijas mainīgiem pamata lielumiem, kā, piemēram, autoritātei, kontrolei, komunikācijai un dalībai, ir radusies pilnīgi atšķirīga nozīme. Tāpēc ir jāpastāv saskāņai visā organizācijā, lai varētu attīstīt dažādās pārmaiņu procesa fāzes. Vienlaikus ir jācenšas uzturēt kolektīva atbalstu pārmaiņām, kas būtu garantija, lai radītu efektīvu un piemēroties spējīgu organizāciju, kas apmierinātu nodarbināto vajadzības.

IEVADS

Veicot pārmaiņas uzņēmumā ar mērķi uzlabot darba apstākļus, viens no būtiskiem aspektiem ir pārmaiņas vadībā. Ir viegli saprotams, ka, ja uzņēmuma vadība netiek iesaistīta šajā procesā, veiktie uzlabojumi gūs maz panākumu. Tas ir vēl jo nepieciešamāk, ja tiek skarti psihosociālie faktori, jo cita tipa faktoru gadījumā pastāv normatīvie akti, kas paredz virkni pasākumu, savukārt psihosociālā līmenī neeksistē reglamentētas normas, kas noteiktu attiecīgas darbības. Tajos retajos gadījumos, kad šādi nosacījumi ir radīti, tie ir formulēti tik vispārīgi un neskaidri, ka tiek reducēti par vienkāršu principu deklarāciju.

Šajā nodaļā tiks apskatītas tās pārmaiņas, ko ir nepieciešams piemērot vadības stilam, lai novērstu vai vismaz samazinātu

stresu izraisošus organizācijas faktorus. Starptautiskā Darba organizācija (SDO) un Pasaules Veselības organizācija (PVO) kā psihosociāla tipa iekļaušanos uzņēmumā min šādas aktivitātes:

- realizēt pārmaiņas uzdevumos, kas radīti, lai izvairītos no monotonijas un piešķirtu dziļāku saturu vienkāršām un atkārtotām darbībām;
- pārveidot darba organizāciju, lai sasniegtu lielāku nodarbināto autonomiju un atbildību par savu darbu; uzlabot vides un ergonomiskos apstākļus;
- pārdalīt darba telpu, lai izvairītos no pārbīvētības vai noslēgtības, un mainīt darba laiku, ieviešot atpūtas brīžus, kas saskaņoti ar nodarbinātajiem;

DARBĪBAS UZŅĒMUMA IETVAROS (SDO – PVO)

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Uzdevumu pārkārtošana (darba ritma izmaiņas, uzdevumu novērtēšana, uzdevumu rotācija utt.). • Organizatoriski pasākumi (darba organizācijas pārveidošana, lielāka autonomija, atbildības piešķiršana utt.). • Ergonomiski un apkārtējo vidi uzlabojoši pasākumi (darba vides risku kontrole, apkārtējās vides uzlabošana, temperatūra, apgaismojums, krāsa utt.). • Darba telpu un darba laika pārveide (paņēmieni, lai izvairītos no pārbīvētības vai noslēgtības, atpūtas brīžu noteikšana, tos saskaņojot ar personām, uz kurām tas attiecas). | <ul style="list-style-type: none"> • Informācija par darba procesiem (savlaicīga informēšana par tehnoloģiskām pārmaiņām vai jaunu tehnoloģiju ieviešanu). • Nodarbināto dalība organizatoriskos pasākumos, darba metožu izstrādē utt. • Atbilstoša apmācība un izglītība (apmācība darbam ar klientiem, riska noteikšana, preventīvi pasākumi utt.). • To spēju uzlabošana, kas nepieciešamas, lai stātos pretī stresu izraisošām situācijām, neatliekamā psiholoģiskā palīdzība utt. |
|--|--|

- savlaicīgi informēt par tehnoloģiskajām pārmaiņām, kas tiks piemērotas darba organizācijā; veicināt nodarbināto līdzdalību;
- piedāvāt apmācību un izglītību visos aspektos, kas saistīti ar darba drošību un veselību;
- veikt pasākumus, lai piedāvātu psiholoģisku palīdzību tiem, kam tā ir nepieciešama.

Šīm aktivitātēm un jebkurām citām darbībām jānotiek ar mērķi ieviest uzņēmumā labas attiecības starp cilvēkiem un sekmēt

laba psihosociālā klimata rašanos. Arī vadībai ir jāpieņem nodarbināto atbalsts un darba aizsardzības speciālistu padomi. Jebkura psihosociāla veida iesaistīšanās un pārmaiņas uzņēmumā prasa labu komunikāciju pastāvēšanu, kas nodrošinātu dialogu starp visām iesaistītajām pusēm. Vadības stilam vēlams būt demokrātiskam, lai tas nekavētu ne komunikāciju, ne iespējamus uzlabojumus, par kuriem var vienoties. Abi aspekti – komunikācija un vadības stils – ir pamats, uz kā balstās līdzdalība.

LĪDZDALĪBA

No nodarbināto viedokļa līdzdalība nozīmē lielāku darba apstākļu kontroli un arī iespēju attīstīt tādas prasmes, ko pats uzdevums neparedz. Respektīvi, uzdevums var neprasīt lielas prasmes no indivīda, kas šo uzdevumu veic, taču vidē, kurā darba organizācija līdzdalību veicina vairāk, piedaloties šajā organizācijā, persona var attīstīt citas spējas.

Organizācijas sfērā līdzdalības priekšrocības ir skaidras:

- lielāka personu iesaistīšanās uzņēmumā, procesa uzlabojumu radīti ieņēmumi, neīstenojot lielu "tehnoloģisku progresu";
- augstāka produktu kvalitāte, kas ir lielākas nodarbināto līdzdalības iznākums.

Ir acīmredzami, ka viss līdz šim minētais ir līdzdalības pozitīvā puse. Taču pastāv aspekti, kas vieniem vai otriem (nodarbinātajiem vai darba devējiem) var būt vai var šķist negatīvi. Tāda varētu būt nodarbināto sajūta, ka viņi tiek vairāk ekspluatēti, un uzņēmuma viedoklis, ka nodarbināto sapulces nozīmē liekus laika tērīšus.

Ievērojiet, ka runa ir par "sajūtu", turklāt droši vien daudzi teiktu, ka šādi "tēriņi" patiešām pastāv. Taču, mūsaprāt, neatkarīgi no tā, vai tādas izmaksas pastāv vai ne, tās ir nepieciešamas. Kaut ko var uzlabot tikai tad, ja tam paredz zināmas "izmaksas". Un ir jāsaprot, ka minimālās lielākas līdzdalības "izmaksas" ir pūliņi, ko veltīs katra persona, un laiks, kas organizācijā šim nolūkam tiks atvēlēts.

Cits svarīgs aspekts, kas jāņem vērā, īstenojot kādu līdzdalības sistēmu, ir forma, kādā pārmaiņas tiks veiktas. Jebkura virzība uz lielāku līdzdalību jau no paša sākuma prasa nodarbināto iesaistīšanos. Ja tas nenotiek, šīs pārmaiņas ir lemtas neveiksmi.

Citiem vārdiem, ir jāizvairās no tādiem modeļiem, kas postulē: "liksim, lai cilvēki iesaistās", nerēķinoties tieši ar pašiem "cilvēkiem".

Ja organizācija vēlas īstenot kādu līdzdalības sistēmu, viena no pirmajām struktūrām, kas jāpārveido, ir cilvēku resursu (personāla) nodaļa, jo visbiežāk tieši tā nemēdz izraisīt simpātijas nodarbinātajos. Tātad ir



nepieciešamas pārmaiņas, kas radītu pretēju attieksmi. Respektīvi, tā jāpārveido par iekšējās administrācijas departamentu, kas visiem uzņēmumā strādājošajiem ir pakalpojumu sniedzējs. Vārds “visi” tiek uzsvērts, jo nodaļai ir jāapkalpo arī nodarbinātie.

LĪDZDALĪBA PAREDZ VISU PUŠU IESAISTĪŠANOS.

Personāla nodaļai vai personāla speciālistam ir jāvada pārmaiņu veikšana. Tā ir vispiemērotākā nodaļa/cilvēks, jo tai ir informācija un pilnīgs priekšstats par uzņēmumu kopumā, un tai ir vistiešākie kontakti

ar personālu. Vēl viens uzdevums, kas jāveic personāla nodaļai, ir situācijas analīze. Jebkāda veida pārmaiņu ieviešanai nepieciešams pētījums (esošās situācijas izvērtējums), kurā tiek noskaidrota esošā situācija gan materiālo aspektu ziņā, gan attiecībā uz cilvēkiem (kādas ir personas, kas veido uzņēmumu, ko tās vēlas, u. c.). Tāpat ir jānoskaidro iespējamie attīstības virzieni (pārmaiņu iespējas). Uz šīs darbības pamata tiek balstīta nākamā – noteikt esošo un nākamo vadītāju apmācības nepieciešamību jautājumos, kas attiecas uz viņu rīcību saistībā ar padotajiem.

Rezumējot, personāla nodaļai/speciālistam ir jābūt tam elementam, kas aktivizē un sekmē līdzdalību. Tāpēc tās darbība ir jākoncentrē uz divām vissvarīgākajām aktivitātēm: komunikāciju un informāciju.

Papildus liela nozīme ir tiešajiem vadītājiem, kuru galvenais uzdevums ir izskaidrošana. Jāatzīmē, ka arvien biežāk uzņēmumos strādā arī organizāciju psihologi, kas nepieciešamības gadījumā var reaģēt uz uzņēmumā notiekošo, pārrunāt radušos situāciju ar nodarbināto, kas cieš no kādas problēmas, kā arī identificēt šādus nodarbinātos, saliedēt kolektīvu, risināt problemātiskos jautājumus. Ja nav pieejams organizāciju psihologs, tad ieteicams, lai kāds no personāldaļas cilvēkiem būtu informēts par radušos situāciju.

KOMUNIKĀCIJA

Komunikācija un informācija ir divi organizācijas pamatelementi.

Mērķu sasniegšanā ir svarīgi, lai visam personālam būtu nepieciešamā informācija sava uzdevuma veikšanai. Attiecībā uz līdzdalību – nevar censties iesaistīt cilvēkus, ja viņi nezina, ko un kāpēc

viņi dara. Cilvēki spriedīs un pieņems lēmumus tad, kad tiem būs pietiekama informācija un vispārējs priekšstats par organizācijas kopumu. Pretējā gadījumā būs vērojama pretestība – iespējams, pat ļoti būtiska pretestība pret labiem lēmumiem.

Lai uzlabotu komunikāciju, jāietekmē divi faktori. No vienas puses, noteikti jārada komunikācija starp personām, kas veido uzņēmuma organizāciju, ar mērķi precīzi attīstīt savu darbību (operatīvā komunikācija). No otras puses, ir jārada iekšējā komunikācija, kas pastāv starp uzņēmumu un personām, kuras tajā strādā.

Ar operatīvo komunikāciju saprot informācijas nodošanu, kas nepieciešama darbam dienu no dienas. Daudzas kļūdas darba gaitā ir saistītas ar šo komunikāciju – tāda tipa frāzes kā “es nesapratu”, “es to nezināju”, “es to sapratu citādi...” norāda uz komunikācijas nepilnībām.

Informācijas sniedzējs rada vēstījumu brīdī, kad viņš par to iedomājas, taču vēstījums netiek izteikts tādā formā, kādā viņš to bija domājis. Tas pats notiek ar cilvēku, kas vēstījumu uztver – viņš to interpretē atkarībā no savas kultūras, iepriekšējās informācijas un mentālā stāvokļa. Ir nepieciešams izmantot piemērotu metodoloģiju, lai samazinātu šīs cilvēciskās kļūdas, kam organizācijā var būt liela nozīme.

Attālums, laiks, valodas atšķirības, vēstījuma nesējs (balss, telefons, fakss, vēstule

PADOMI LABAI KOMUNIKĀCIJAI

- skatīties acīs sarunu biedram;
- būt laipnam pret sarunas biedru;
- izskaidrot kontekstu un to, kas tiek gaidīts no sarunu biedra;
- runāt skaidri un precīzi;
- lūgt sarunu biedru izteikties par to, ko viņš ir sapratis, kā arī izklāstīt savas šaubas;
- pievērst uzmanību;
- jautāt par visu, ko ir nepieciešams uzzināt;
- izrādīt emocijas, ko izraisa komunikācija;
- atkārtot stāstītājam uztverto vēstījumu.

u. c.) ir daži no fiziskajiem komunikācijas aspektiem, kas jāņem vērā, lai atvieglotu vēstījuma uztveri un arī tā izpratni.

Iekšējās komunikācijas uzdevums ir pārraidīt organizācijas mērķi, uzdevumus un vērtības, tāpat apmierināt nodarbināto interesi, vēlmi uzzināt, kas notiek uzņēmumā. Lai šo vēlmi apmierinātu, ir jāvelta laiks un nauda piemērotas organizācijas izveidei, kurai ir nepieciešamie līdzekļi iekšējai komunikācijai uzņēmumā.



Tādēļ ir jāapsver divi svarīgi faktori.

Pirmais – jānovērš tāda situācija, ka nodarbinātie uzzina no preses vai kāda cita avota, kas ir ārpus uzņēmuma, svarīgas ziņas, kas saistītas ar uzņēmumu – tā finansiālo stāvokli vai iespējamām administratīvām izmaiņām. Pirms izplatīt šāda tipa informāciju uz ārpusi, vispirms ar to ir jāiepazīstina nodarbinātie.

Otrs aspekts ir saistīts ar to, ka pašam uzņēmumam jābūt ieinteresētam, lai nodarbinātajiem tiktu paziņoti kārtējie jaunumi, jo informācijas trūkums ir spēcīgs motivāciju graužošs faktors un tādējādi – neapmierinātības cēlonis.

Ir jāizvērtē šā tik vienkāršā mehānisma sekas, jo nemotivētam un ar savu uzņēmumu neapmierinātam nodarbinātajam par uzņēmumu ir negatīvs priekšstats, kas izplatās arī citās sfērās.

Savukārt labas iekšējās komunikācijas gadījumā var pat tikt algots papildu

sabiedrisko attiecību speciālists, kas veido gan uzņēmuma ārējo saziņu (piemēram, uztur kontaktus ar medijiem, raksta preses relīzes utt.), gan iekšējo komunikāciju (piemēram, uztur uzņēmuma iekšējo saziņas lapu – intranetu).

VISPIRMS IR JĀUZZINA, LAI VARĒTU UZLABOT.

Strīdīgs ir jautājums, kuram jāatbild par iekšējo komunikāciju. Kamēr vieni uzskata, ka tai jābūt struktūrvienībai, kas tieši saistīta ar vadību, citi domā, ka šis uzdevums būtu jāveic personāla daļai (speciālistam). Abas nostājas ir labi argumentētas, taču pastāv arguments par labu tieši pirmajam modelim, kas, šķiet, rada līdzsvaru – informācijai ir jānāk no tā, kurš to paziņo, un šajā gadījumā tā ir organizācijas vadība.

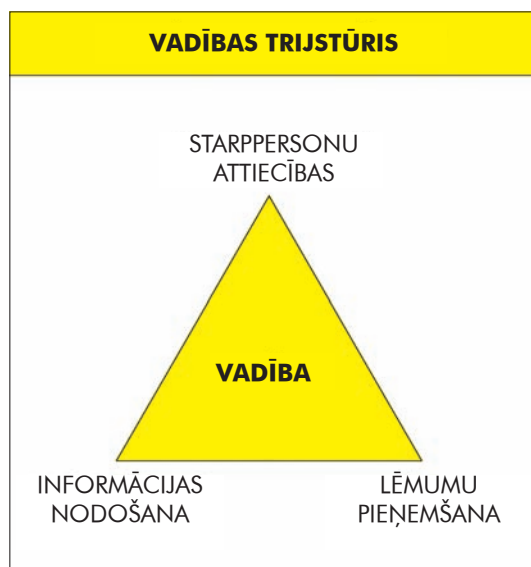
VADĪBAS STILS

Šajā sadaļā būs runa par to, kādai jābūt vadības rīcībai organizācijā, kuras pamatelements ir līdzdalība. Tāpēc vispirms apskatīsim tās funkcijas, ko parasti veic persona, kas atrodas vadošā amatā.

Pēc Mintsberga (*Mintzberg*) teorijas, vadītāja funkcijas var iedalīt trīs daļās.

Funkcijas, kas saistītas ar starppersonu attiecībām

Ar to tiek saprastas visas funkcijas, kas ietver attiecības ar citām struktūrvienībām vai grupām, kuras var būt pašā uzņēmumā vai ārpus tā. Tās ietver arī savas darba grupas reprezentācijas funkcijas un pienākumus, kas saistīti ar darba grupas vadīšanu.



Šajā sfērā vadītājam ir jābūt gan kolektīva sadarbības partnerim, gan padomdevējam, kura mērķis ir savas darba grupas uzdevuma izpildes atvieglošana. Viņam ir jābūt gan konsultantam, gan līderim, kas ir apguvis starppersonu attiecību tehniku un tiecas iegūt citu personu atbalstu un panākt, lai darba vide būtu apmierinoša.

Informācijas nodošanas funkcijas

Šeit ir sagrupētas visas funkcijas, kas paredzētas komunikācijai organizācijā: informācijas saņemšana un nodošana padotajiem un viņu vajadzību atspoguļošana augstākstāvošiem.

Lai gan par šo tēmu ir runāts iepriekšējā sadaļā, ir jāatzīmē, ka labam vadītājam jāizpēta noviržu iemesli, par tiem jāinformē priekšnieki un jāsapulcina savi līdzstrādnieki, lai lemtu par piemērotiem risinājumiem. Tāpat ir nepieciešams uzturēt rezultātu (*feed-back*) atgriezenisko saikni: proti, informēt pašu iesaistīto par tiem rezultātiem, kas attiecas uz viņu, lai pēc tam organizācija varētu secīgi rīkoties.

Lēmumu pieņemšana

Uz šo sadaļu attiecas visas funkcijas, kurās nepieciešams pieņemt lēmumus: lai īstenotu grupas attīstību, koriģētu novirzes no normas, piešķirtu cilvēku un materiālos resursus un lai risinātu konfliktus.

Tieši šajā sfērā vislabāk var pamanīt vadības stilu.

Ir loģiski, ka organizācijā, kas atbalsta līdzdalību, lēmumu pieņemšana ir decen-

tralizēta un līdzdalīga, tas ir – visām personām ir skaidrs, kādā veidā, kad un kur izteikt savu viedokli.

Šajā sakarā jāpiezīmē, ka neatkarīgi no tā, vai organizācijā ir līdzdalība vai ne, ir pierādīts, ka vadītāji izmanto līdzdalības metodes, ja ir runa par svarīgiem lēmumiem vai ja ir būtiski, ka padotie piedalās to pieņemšanā.

Pastāv divas galējības, no kurām ir jāizvairās. Pirmā ir tāda vadības forma, kas noteic uzdevumus un veidu, kādā tie jāizpilda, samazinot personāla autonomiju līdz nenozīmīgu lēmumu pieņemšanai (pilnīgi autoritārs vadības stils). Otrā galējība ir vadītājs, kurš no kolektīva gaida, lai tas sapulcējas, diskutē par to, kas jādara, un tad izlemtos uzdevumus iesniedz vadītājam, lai viņš tos iekļautu uzņēmuma stratēģijā (pilnīgi demokrātisks vadības stils).

KVALITĀTE NOZĪMĒ LABI PADARĪTU DARBU UN GANDARĪJUMU TAM, KAS TO VEIC.

Kad tiek noteikts saražojamās produkcijas daudzums, nodarbinātā uzmanība tiek pievērsta veicamā darba kvantitātei, nevis kvalitātei. Ja uzdevums ir liels, tajā ir iesaistīti vairāki nodarbinātie, tad ir iespējams, ka daudzi būs pastāvīgi neapmierināti, stresā un/vai koncentrējušies uz darba apjomu, padarot šo metodi nesavienojamu ar nepārtrauktiem uzlabojumiem vai nodarbināto līdzdalību.

Tāpēc precīzam darba uzdevumam ir jāapmierina kā iekšējais (cits nodarbinātais vai struktūrvienība), tā ārējais klients, reizē domājot par to, lai personas veiktu šo darbu ar gandarījumu.

IEVADS

Runāt par indivīdu izmaiņšanu kā psihosociālās iejaukšanās veidu var būt pret-runīgi, it īpaši attiecībā uz tādiem ietekmes veidiem kā informēšana un apmācība.

Strikti ņemot, tieši uzņēmuma politika ir tā, kam jāmainās, lai nodrošinātu jaunus informācijas un apmācības tīklus. Taču tas neparedz mainīt nodarbinātos un, paturot tās pašas organizatoriskās struktūras, domāt, ka ar to pietiek, lai stātos pretī psihosociāla veida riskiem. Īstenot šāda tipa risinājumu nozīmētu atzīt senas teorijas, kas darba risku attiecināja uz tā dēvēto "cilvēcisko faktoru".

Procesam ir jānorit radikāli atšķirīgā veidā. Tieši izmaiņām vadības stilā un organizācijas struktūrā kā loģiskas sekas būtu

jāparedz nodarbināto informēšanas un apmācības politikas pārveide.

**UZŅĒMUMAM IR JĀBŪT SASNIEGUŠAM
NOTEIKTU ATTĪSTĪBAS PAKĀPI, LAI
VARĒTU ĪSTENOT PĀRMAIŅAS UN
SASKARTIES AR TĀM.**

Tikai tad, kad uzņēmums ir gatavs, lai atbilstu jaunajam nodarbināto izturēšanās veidam, vajadzībām un motivācijai, var tikt veicinātas pārmaiņas indivīdos, jo informēšanas un it īpaši apmācības uzdevums ir sasniegt izmaiņas mērķa grupas uzvedībā, kas atvieglo tu tās lielāku līdzdalību uzņēmumā, uzlabotu tās darba apstākļus un veselību.

INFORMĀCIJA

Darba aizsardzības likuma 10. pants paredz, ka darba devējam ir jāinformē nodarbinātie un viņu pārstāvji par risku viņu veselībai un drošībai, kā arī par piemērojamiem preventīviem un aizsardzības pasākumiem.

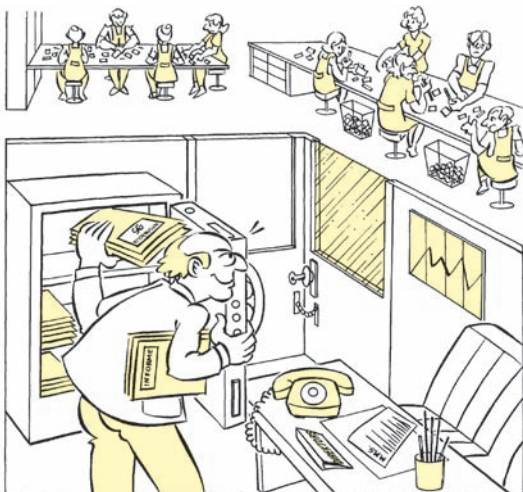
Šajā nodaļā mēs vēlētos apskatīt informācijas jēdzienu daudz plašākā izpratnē no psihosociālas perspektīvas, attiecībā uz tās iespējamo ietekmi uz nodarbināto apmierinātību un veselību.

Informācijas trūkums izraisa daudzus aizspriedumus, nepatiku, un tāpēc tiek

apgalvots, ka tas ir vissvarīgākais darba konfliktu iemesls. No šādiem konfliktiem varētu izvairīties ar labākas informēšanas palīdzību.

Ilgu laiku vadītāji ir skopi glabājuši informāciju par darba apstākļiem uzņēmumos, jo viņi uzskatīja, ka šāda neinformēšana veido viņu varas pamatu.

Mūsdienās ir pierādīts, ka jebkurai organizācijai ir jāpiemīt vismaz divām īpašībām, lai tā būtu efektīva, efektivitāti saprotot ne tikai produktivitātes, ieņēmumu un produkta kvalitātes ziņā, bet arī attiecībā uz



nodarbināto veselību, labsajūtu un apmierinātību. Šīs divas īpašības ir: labs darbs kolektīvā un vienkārša, bet saprotama informācijas sistēma, kas visiem ļautu ātri reaģēt uz problēmām un izprast vispārējo situāciju organizācijā.

Nodarbinātie neuzticas tādai sistēmai, kas viņiem liek nodoties savam darbam un justies kā dabiskai organizācijas sastāvdaļai, tāpat viņi neuzticas sistēmai, kas pret viņiem ieņem tēvišķi aizbildniecisku vai autoritatīvu attieksmi, slēpjot lielu daļu darījumu, kas ietekmē uzņēmumu, un neveicinot nodarbināto piekļuvi informācijas un komunikācijas kanāliem.



Dažos pētījumos nepietiekama informācija parādās kā viens no faktoriem, kas rada lielāku neapmierinātību darbā. Vēl vairāk to ietekmē tikai algu lielums un darbā paaugstināšanas iespējas.

APMĀCĪBAS UN INFORMĀCIJAS TRŪKUMS VAR BŪT NEAPMIERINĀTĪBAS IEMESLS.

Ir jāparāda, ka noslēgtības un noslēpumainības laikmets darba organizācijās, tāpat kā visā sabiedrībā, ir beidzies un ka nodarbinātie arvien vairāk pieprasa savas tiesības tikt informētiem.

INFORMĀCIJAS EFEKTIVITĀTES NOSACĪJUMI

Jebkurš informācijas process ir efektīvs tikai tad, ja informācijas mērķauditorija to saņem, saprot un uztver pareizi, un ir spējīga sniegt tās saturam adekvātu atbildi vai pielāgot savu darbību jaunajiem datiem. Vēstījuma paudējam ir jāpārliecinās, vai informācija ir nonākusi līdz mērķim un ir pareizi uztverta.

Turklāt tam jānotiek piemērotā vietā un laikā, lai informācija nebūtu jau novecojusi. Aktualitāte ir pamatnosacījums, lai novērtētu izmantojamo datu lietderību.

Daudzos uzņēmumos, kuros ir izveidotas informācijas sistēmas, tās tomēr nav efektīvas, jo neatbilst vienam vai vairākiem nepieciešamiem nosacījumiem. Tā tas ir,

piemēram, ja uzņēmuma vadītāji iesniedz sarežģīti formulētus dokumentus vai grūti saprotamu un uztveramu statistiku, kas varēja tikt izklāstīta daudz vienkāršāk un skaidrāk. Tāpat var notikt, ja informāciju nodod pārāk vēlu. Daudzos citos gadījumos var rasties izpratnes problēmas, jo pastāv valodas formu atšķirības starp informācijas paudējiem un tās saņēmējiem.

Ir noderīgi izpildīt noteiktus nosacījumus, kas garantē informatīvā procesa efektivitāti.

Tie ir sekojoši:

- informācijai jābūt piemērotai tām personām un grupām, kam tā ir paredzēta;
- tai jābūt skaidrai un konkrētai;
- tā jāsniedz īstajā brīdī;
- tai ir jāveido informatīvs tīkls visos aspektos: no vadības un vidējā līmeņa vadītājiem uz nodarbinātajiem (lejupējošs), no nodarbinātajiem uz augstākstāvošiem (augšupējošs) un starp pašiem nodarbinātajiem (horizontāls).

Saturs: kam ir jābūt uzņēmuma informācijā

Jebkurš jautājums, kas ir tieši vai netieši saistīts ar nodarbināto vai tā darbību uzņēmumā, var kļūt par informācijas priekšmetu. Tātad mēs varam runāt par dažādiem satura tipiem.

Saturs, kas attiecas uz vispārējiem vai administratīviem jautājumiem

- Uzņēmuma oficiālā attīstības diagramma (misija, vīzija, politika, mērķi, uzdevumi utt.);
- algu un paaugstinājumu pārskati (cik tāl uzņēmums to nav noteicis par konfidenciālu informāciju);
- prēmiju sistēma (ja tāda ir);
- pēkšņas vadītāju nomaiņas (aizvietošanas) kārtība;



- darba grafiks, virsstundas, darbs maiņās;
- atvaļinājumu plānošana;
- sociālā palīdzība (piemēram, atbalsts tuva radnieka nāves gadījumā, dzīvī svarīgajos notikumos), medicīniskie pakalpojumi (piemēram, obligāto veselības pārbaūžu veikšana, rehabilitācijas pieejamība), ēdnīcas utt.);
- nodarbināto pārstāvniecības struktūras (ievēlētās uzticības personas, dalība arodbiedrībās).

Saturs, kas attiecas uz veicamajiem uzdevumiem

Tas ir saistīts ar procesiem, tas ir – darba veikšanas formu. Runa ir par operatīvu informāciju, kam ir noteikta funkcija ražošanā.

Lai gan šķiet neiespējami, ka minētā informācija uzņēmumos varētu nebūt precīzi saplānota, prakse pierāda, ka joprojām pastāv informācijas trūkums par tēmām, kas atvieglotu uzdevumu veikšanu un palielinātu nodarbināto apmierinātību.

Tādējādi ir nepieciešama informācija, kas saistīta ar:

- darba kārtību un specifiskiem noteikumiem;
- kompetences un atbildības noteikšanu;
- zināšanām par pilnu darba procesu un tā funkciju uzdevumu kopumā;
- darba vides riska faktoriem un preventīviem pasākumiem, kurus nepieciešams veikt, saskaroties ar šo risku (it īpaši par tiem pasākumiem, kuri jāievēro katram nodarbinātajam individuāli un ikdienā – piemēram, individuālo aizsardzības līdzekļu lietošana, darba aizsardzības prasības, uzsākot darbu, utt.);
- iespējamām darba metožu izmaiņām, jaunu tehnoloģiju ieviešanu, jaunām ķīmiskajām vielām/maisījumiem (drošības datu lapām) utt.);
- ražošanas uzdevumiem un periodisku pārskatu par panākumiem vai grūtībām, kas radušās to īstenošanas laikā;
- nodarbināto piedāvājumiem par uzlabojumiem vai ieteikumiem attiecībā uz sava darba veikšanu (neaizmirsīsim, ka mēs runājam par divvirzienu informācijas tīklu).

Saturs, kas attiecas uz citām nodarbināto vajadzībām

Uzņēmuma organizācija nefunkcionē, pamatojoties tikai uz ražošanas uzdevumiem un veicamajām darbībām. Tā ir arī personu kopums, kam nepieciešama cita tipa motivācija, piemēram:

- karjeras iespējas;
- izglītojošas aktivitātes, organizētas pašā uzņēmumā vai citās institūcijās (piemēram, semināri, kas saistīti ar darba pienākumu veikšanu, profesionālu izaugsmi utt.);
- apsveikumi vai atzinība par labi paveiktu darbu (piemēram, akadēmiskā grāda iegūšana augstskolā specialitātē, kas saistīta ar darba pienākumiem);
- iespēja attiecīgās situācijās iesniegt ieteikumus vai sūdzības (piemēram, izstrādāta kārtība, kā jārikojas, ja nodarbinātais saņem sūdzību no klienta).

Ir svarīgi uzsvērt, ka dažām no tēmām, ko mēs uzskatām par informācijas priekšmetu, būtu jākalpo par nodarbināto konsultāciju un līdzdalības pamatu.

Pareizi izveidots informācijas tīkls, kas darbojas efektīvi, ir būtisks solis darba apstākļu un nodarbināto psihosociālās veselības uzlabošanas virzienā, taču, ja darbinieki tajā nav iesaistīti, tīkla efektivitāte zūd.

IESPĒJAMIE INFORMĀCIJAS KANĀLI UZŅĒMUMĀ

Informācijai ir vajadzīgs noteikts ceļš, kas tai ļautu nonākt pie sava galamērķa.

Informācijas kanāls veido materiālo pamatu komunikācijai.

Daži no informācijas ceļiem, kurus var izmantot uzņēmumos, ir piemēroti vienīgi lejupejošai informācijai, citi – augšupejošai, taču lielākā daļa kalpo jebkāda tipa informācijas izplatīšanai.

Iespējamie informācijas kanāli ir sekojoši:

- informatīvas apspriedes, sanāksmes, vadības pārskati;
- izplatāmi bukleti (vadlīnijas, rokasgrāmatas, atgādnēs, faktu lapas utt.), kas var būt pieejami gan iespiestā, gan elektroniski sistematizētā veidā;
- uzrakstītas instrukcijas, rīkojumi;
- vārdiskas un telefoniskas pavēles un norādījumi;
- e-pasts, skype u. c. modernās tehnoloģijas;
- uzņēmuma iekšējās mājas lapas (intranets);
- regulāras sapulces;

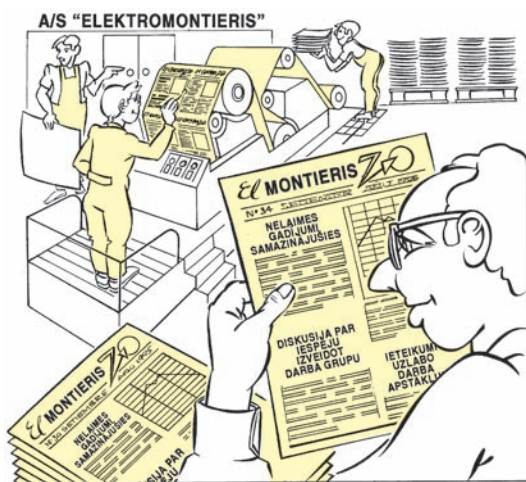


- ziņojumu dēlis;
- ziņojumi par darbu;
- ierosinājumu pastkaste;
- nodarbināto kastītes, kurās saliek nepieciešamo informāciju un dokumentu kopijas;
- plakāti;
- videofilmas un citi audiovizuālie mediji;
- žurnāli vai citas publikācijas utt.

Kanāla izvēle būs atkarīga no informācijas, kas ir jāpārraida, paredzamā informācijas saņēmēju skaita, laika nosacījumiem u. c., turklāt vienmēr ir jāpiedomā par informācijas pārraides efektivitāti. Gandrīz visi uzņēmumi izmanto ziņojumu dēli, bet ne vienmēr pareizi. Tam ir jāatrodas attiecīgajām personām patiešām pieejamā vietā, tāpēc ir noderīgi šādu ziņojumu dēli izvietot katrā uzņēmuma departamentā vai nodaļā. Tajā var ievietot informāciju, kas tieši ietekmē attiecīgo uzņēmuma daļu. Var pastāvēt arī galvenais ziņojumu dēlis, kurā tiek ietverta informācija, kas ir noderīga visam personālam un kas atrodas kopīgi apmeklētā uzņēmuma zonā. Tomēr, pieaugot dažādām elastīgajām darba metodēm (piemēram, distances darbam), ziņojumu dēļa efektivitāte samazinās, jo nodarbinātie darbu veic, neatrazdamies uzņēmuma teritorijā. Šādos gadījumos daudz efektīvāka ir komunikācija ar moderno tehnoloģiju palīdzību (piemēram, intranets, e-pasts utt.), kad nodarbinātie iepazīstas ar jauno informāciju sev piemērotā laikā, vietā un veidā. Minēto iemeslu dēļ informācijas avotus ieteicams dublēt – daļa vienā uzņēmumā strādājošo cilvēku vēl arvien priekšroku dod vecā parauga ziņojumu dēlim, bet citi (parasti gados jaunāki cilvēki) izvēlas informāciju iegūt ar moderno tehnoloģiju palīdzību.

Tāpat ir nepieciešama periodiska informācijas atjaunošana. Būtu noderīgi nodarbinātajiem pārmaiņus uzņemties pienākumu atjaunot ziņojumus un tos nomainīt, kad informācija vairs nav aktuāla. Personāls tādējādi pats varētu interesēties par to, kas parādās uz ziņojumu dēļa, un pārvērst tā apskatīšanu par ieradumu. Tomēr vienmēr ir nepieciešams šo pasākumu koordinēt, lai nenotiek tā, ka mēnešiem informācija nemainās, bet pēc tam divu nedēļu laikā tiek mainīta vairākas reizes, un tai nav bijis iespējams izsekot.

Ziņojumu izvietojumam nevajadzētu būt veiktam uz labu laimi. Ieteicams, lai visos gadījumos būtu informācijas daļas, kas tiek atjaunotas regulāri, bet par vienu un to pašu tēmu (piemēram, šā mēneša jubilāri vai nodarbināto saraksts, kam attiecīgajā mēnesī jāveic obligātās veselības pārbaudes), bet citas daļas – informācija, kas ir aktuāla konkrētajā brīdī (piemēram, šomēnes kvalitātes vadības sistēmas audits, pagājušā mēnesī notika viens nelaimes gadījums darbā, kura laikā... – un tālāk seko paskaidrojums). Var pastāvēt arī atsevišķs nodaļums "pēdējiem jaunumiem" vai "karstās ziņas", ko turklāt var izcelt ar krāsas palīdzību.



Labāk ir ievietot nedaudzus ziņojumus, bet ar pietiekamu platību katram no tiem, nevis daudzus, kas novietoti cits virs cita, traucējot lasīšanu.

Kas attiecas uz ierosinājumu pastkasti, tās novietojums arī ir būtisks, lai veicinātu tās biežu lietošanu. Ja pastkaste ir novietota grūti pamanāmā vietā vai arī vadītāju kabinetu tuvumā, šie apstākļi var atturēt nodarbinātos no ierosinājumu rakstīšanas.

Turklāt būtu jāpastāv sistēmai, kas ļautu pārbaudīt, ka ieteikumi ir savākti un ņemti vērā. Tāpat arī vienu daļu uz ziņojumu dēļa varētu veltīt mēneša ierosinājumiem – kas ir uzskatīti par visinteresantākajiem, vai arī ziņojot par aptuveno laika posmu, kurā ieteikumus varētu ieviest praksē.

Ir uzņēmumi, kuros tiek praktizēti ierosinājumu konkursi, lai uzlabotu darbu (izmaksu samazināšana, kvalitātes uzlabošana, drošības pieaugums utt.). Šādā veidā ierosinājumi vairs nav anonīmi un labāko ieteikumu autori (proporcionāli veiktajiem uzlabojumiem) saņem finansiālu atlīdzību vai interesantu dāvanu (piemēram, biļetes uz kādu koncertu vai kino).

Tāpat var veidot informatīvās kampanjas par konkrētām tēmām, izstrādājot savu plakātu dizainu un tos pavairojot, vai arī saņemot no citām struktūrvienībām vai uzņēmumiem, lai plakātus izplatītu tajās darba vietās, kuras šī tēma skar. To pašu var paveikt ar videofilmām, fotoattēliem, dažādām prezentācijām – iekļaujot tajās gan labos, gan sliktos attiecīgā uzņēmuma piemērus. Tomēr šādos gadījumos pirms fotoattēlu izmantošanas ļoti būtiski ir pārdomāt, kāds uzņēmumā ir psiholoģiskais klimats un vai fotogrāfijas ar kļūdām un pārkāpumiem, kas izplatītas publiski, neradīs papildu spriedzi.

Tāpēc uzņēmumam ir ļoti svarīgi iepazīt tos informatīvos materiālus un uzskates līdzekļus, kas jau pieejami un kuros

izstrādājušas dažādas institūcijas (Labklājības ministrija, Valsts darba inspekcija, dažādi uzņēmumi pēc Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras pasūtījuma vai citas kompetentas institūcijas). Informāciju elektroniski var atrast:

- Valsts darba inspekcijas mājas lapā (www.vdi.gov.lv);
- LR Labklājības ministrijas mājas lapā (www.lm.gov.lv);
- Eiropas Darba drošības un veselības aizsardzības aģentūras nacionālā kontaktpunkta Latvijā mājas lapā (www.osha.lv);
- Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības mājas lapā (www.lbas.lv);
- Latvijas Darba devēju konfederācijas mājas lapā (www.lddk.lv);
- Kampanjas "Strādā vesels" mājas lapā (www.stradavesels.lv).

Visās minētajās organizācijās iespējams arī noskaidrot, vai iespiestie materiāli vēl ir pieejami. Ar šādu jautājumu iespējams vērsties arī tajos uzņēmumos, kas ir bijuši dažādu skaidrojošo materiālu autori. Ja pašam uzņēmumam ir jāveido informatīvais materiāls, būtu noderīgi piesaistīt sabiedrisko attiecību speciālistus, kas labi

pārzina metodes, kā visprecīzāk uzrunāt konkrēto mērķauditoriju (piemēram, jauniešus vai kāda konkrēta darba darītājus), un nozarē zināšus ekspertus.

Daži uzņēmumi ir uzsākuši arī žurnālu, avīžu vai citu periodisku izdevumu veidošanu. Arī šie izdevumi var būt gan iespiestā (vairāk piemēroti lieliem ražošanas uzņēmumiem, kuros liela daļa nodarbināto nestrādā ar datoru) vai elektroniski. Tos var veidot gan paši nodarbinātie, gan arodbiedrības, gan uzņēmuma sabiedrisko attiecību daļas, gan personāla daļas. Tajos mēdz iekļaut ziņas, kas saistītas ar ražošanu, nelaimes gadījumiem darbā vai produktu pārdošanu, "vēstules direktoram", lai izteiktu sūdzības, apmācības un sporta aktivitāšu programmas utt., piemērojoties šim mērķim paredzētajiem medijiem un uzņēmuma komunikācijas un līdzdalības politikai.

Loģiski, ka no psihosociāla skatpunkta informācijas plūsmas nodrošinājums neatkarīgi no tās tipa un virziena ir viena no sistēmas labas darbības izpausmēm. Šāda informācijas plūsma (kopā ar citām pārmaiņām un gandrīz nekad viena pati) nodarbinātajiem piedāvā palielināt savu apmierinātību ar darbu.

APMĀCĪBA KĀ PSIHOSOCIĀLĀS IETEKMES LĪDZEKLIS

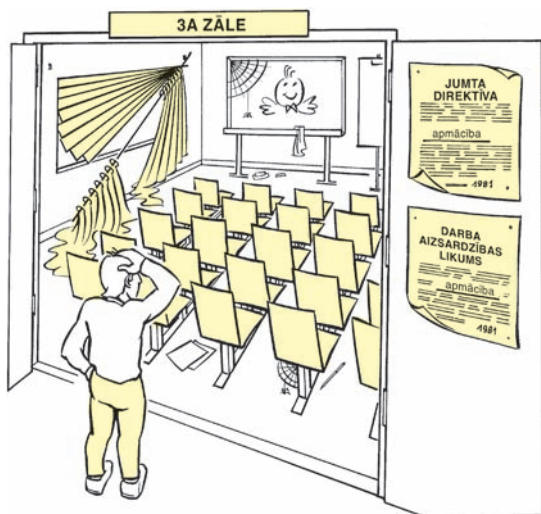
Darba aizsardzības likuma 14. pants paredz, ka darba devējam ir pienākums nodrošināt, lai ikviens nodarbinātais saņemtu instruktažu un apmācību darba aizsardzības jomā, kas tieši attiecas uz viņa darba vietu un darba veikšanu. Nodarbināto apmācība darba aizsardzības jautājumos ietver:

- ievadapmācību;
- instruktažu darba vietā:
 - sākotnējo – uzsākot darbu;

- atkārtoto – darba gaitā;
- neplānoto instruktažu;
- mērķa instruktažu;

- tematisko apmācību par konkrētu darba aizsardzības jautājumu (piemēram, darbu ar bīstamajām iekārtām, par ergonomisku darba vietas iekārtošanu darbā pie datora utt.).

Minētā instruēšana un apmācība nevar notikt uz nodarbināto rēķina; tā ir jāsniedz darba laikā.



Nodarbināto apmācība un instruēšana par darba aizsardzības jautājumiem ir gan darba devēja pienākums, gan atbilst viņa interesēm. Arī psihosociālie jautājumi lielā mērā var ietekmēt nodarbināto veselību un drošību darbā un tāpēc iekļaujami apmācības programmā.

UZŅĒMUMĀ IR NEPIECIEŠAMS IZVEIDOT ADEKVĀTU APMĀCĪBAS STRATĒGIJU KĀ PSIHOSOCIĀLĀS MOTIVĀCIJAS LĪDZEKLI.

Darba devējam ir jāparedz laiks un jāatvieglo nodarbinātajiem apmācības procesa veikšana paralēli savam darbam, piemērojot ikdienas darba grafiku un nodrošinot kursu apmeklēšanu.

Dažos gadījumos darba devēji ar dažādu instrumentu palīdzību vairāk vai mazāk veiksmīgi ir centušies apmierināt divas interešu līnijas: nodarbināto vēlmi mācīties, lai iegūtu paaugstinājumu darbā, un darba devēja vēlēšanos katrā darba vietā iecelt vislabāk apmācīto nodarbināto, kas savukārt veicinātu lielāku uzņēmuma produktivitāti.

Lai gan varētu uzskatīt bezgalīgi daudz iemeslu, kādēļ apmācība ir nepieciešama,

pieminēsim tikai dažus. Pirmkārt, daudzi pētījumi rāda, ka nodarbinātie izsaka vēlmi pēc apmācības. Turklāt tai ir jābūt konkrētai, tai jāattiecas uz katra amata specifiskām prasībām, jābūt tām piemērotai un noderīgai.

Ir pierādīts, ka uzņēmuma nodrošināta izglītība ir tas mainīgais, kas nosaka nodarbināto apmierinātību ar darbu. Tāpat ir noskaidrots, ka apmācība tam, kas to saņem, var nozīmēt vairāk priekšrocību nekā vieniīgi profesionāli uzlabojumi. Šīs priekšrocības var būt produktivitātes palielināšanās, integrācijas iespējas, lēmumu pieņemšanas prasmes attīstība, atalgojuma pieaugums un lielāka līdzdalība uzņēmuma darbībā.

Apmācības jēdziens

Šajā nodaļā apmācības jēdziens netiek aplūkots kā mērķis pats par sevi (izglītības, iemaņu iegūšanas process), bet gan kā psihosociālās motivācijas daļa, līdzeklis, lai novērstu psihosociālas dabas riskus.

Attiecībā uz citiem darba vides faktoriem tieši apmācība ir to kopīgā darbības stratēģija, saskaroties ar riskiem, kas saistīti ar higiēnu, elektrību, darba aprikojumu, ergonomiku u. c. Attiecīgi apmācīti nodarbinātie daudz labāk apzinās riskus; tā viņiem ir iespēja labāk iepazīt savu darbu un stāties pretī novirzēm no normas.

Psihosociālajā jomā apmācība var sekot cilvēka pašrealizāciju, paaugstināšanu amatā, apmierinātību ar darbu, līdzdalību. Tā var veicināt indivīda piemērošanos situācijām, kas prasa īpašu piepūli un varētu izraisīt stresu vai citus simptomus, kuri rodas, nespējot pielāgoties. Tātad apmācība nav tikai zināšanu apguve labākai darba izpildei, kaut arī tas ir svarīgi.

Nodarbinātajiem jāpārlicinās, ka, piedaloties apmācības procesā, viņi spēj ietekmēt savus darba apstākļus, palielināt

to drošību un it īpaši – uzlabot savstarpējās sociālās attiecības, iegūt atzišanu darba vietā, labi padarīta darba sajūtu un padarīt darbu interesantāku.

Tā kā ir runa par apmācību ar tik plašiem uzdevumiem, tā prasa uzmanīgu plānošanu.

APMĀCĪBAS PLĀNOŠANA: EFEKTIVITĀTES NOSACĪJUMI

Ir gadījumi, kad uzņēmums ir izveidojis teorētiski perfektu apmācības projektu, kurā ir ieguldīts daudz laika un līdzekļu, taču nodarbinātie ar to nejutās apmierināti. Viņi nespēj sasaitīt projektā piedāvāto mācību materiālu ar reālo darbu, kas katram jāveic, apmācību apmeklēšana neveicina iespēju tikt paaugstinātam vai arī viņi nesaprot kritēriju, pēc kura vadība vieniem nodarbinātajiem piedāvā izglītojošas aktivitātes, bet citiem ne, u. tml.

Tātad ir svarīgi, lai izglītošana ir labi saplānota – tas var izpausties pieticīgākā, bet daudz efektīvākā apmācības sistēmā. Ir noderīgi panākt līdzsvaru starp organizācijas un nodarbināto vajadzībām, kas lieliski saskan ar to sistēmas jēdzienu, ko mēs izmantojam attiecībā uz darba pasauli.

**PIELĀGOŠANĀS. APMIERINĀTĪBA.
PAŠREALIZĀCIJA. INTEGRĀCIJA.
LĪDZDALĪBA. PAAUGSTINĀŠANA AMATĀ.
ATTĪSTĪBA. PROGRESS.**

Jebkurā apmācības procesā izejas punkts vienmēr ir pats mācāmais. Pilnībā apzinot viņa raksturīgākās īpašības, mēs varēsim piemērot mācību līdzekļus un saturu nodarbināto patiesajām vajadzībām.

Labu apmācību noteicoši faktori

Pastāv virkne noteicošu faktoru, kas paredz to, kā nodarbinātie spēs tikt galā ar mācību procesu. Daži no tiem ir:

- īpaša interese par reālām situācijām un problēmām;
- abstraktu ideju izmantošanas iemaņu trūkums;
- pārāk īss studijām atvēlētais laiks;
- tūlītēja izmantojuma meklēšana mācību saturam;
- pretošanās pārmaiņām uzkrātās iepriekšējās pieredzes un agrāku apmācību dēļ;
- nogurums, uzmanības, noturības un garīgās piepūles spēju samazināšanās ikdienas darba dēļ;
- nedrošība, izsakot spriedumus;
- novirzīšanās no tēmas;
- bailes atrasties zemākā līmenī par pārējiem grupā;
- nepieciešamība apmierināt radītās cerības;
- lēnāka spriešana un materiāla apguves ritms, utt.

Šo faktoru dēļ ir noderīgi plānot apmācības procesu, ņemot vērā noteiktus pamatprincipus:

- loģisku saikņu izveide starp visām apmācības procesa satura daļām, kā arī starp šīm daļām un dalībnieku motivāciju (iepriekš izpētot ar interviju, apspriežu, aptauju un novērošanas palīdzību, kāds apmācības saturs viņus interesē);
- apgūtā aktīva izmantošana – ir jāuzsver apgūto prasmju lietošana praksē, jo tas ir vislabākais veids, kā pārbaudīt apmācības procesa sekmes. Piemēram, vislabākais veids, kā iemācīties debatēt,

ir, to darot, lai gan var būt nepieciešamas iepriekšējas teorētiskas zināšanas par pamatlikumiem, kuriem jāseko;

- informācija (pēc iespējas ātrāk) par apmācības procesa rezultātiem – *feedback* (atgriezeniskās saiknes) pastāvēšana;
- mācību vielas sadale sīkākās vienībās;
- iespēja analizēt un risināt radušos konfliktus;
- personu savstarpējo atšķirību ņemšana vērā;
- piemērota apmācību vieta;
- piemērota emocionāla vide.

Taču, tā kā mēs runājam par apmācību kā par psihosociālās ietekmes paņēmieni, pamatprincips, kas jāņem vērā, ir konsultācijas un nodarbināto līdzdalība jau no paša mācību plānošanas sākuma. Ja nodarbinātie uzņēmuma piedāvāto apmācību vairāk uztver kā stratēģiju, ko uzspiež vadība, lai piesegt noteiktas strukturālas vajadzības dažās darba vietās, panākumu iespēja ir neskaitāmas reizes niecīgāka nekā tādā gadījumā, ja nodarbinātie tiek piesaistīti no paša sākuma, lai viņiem būtu iespēja no-

lemt, kādai jābūt mācību vielai un kā viņi paši to vēlētos izplānot.

Plānošana

Kad ir ņemti vērā šie nosacījumi, paliek vēl viens solis, pirms uzsākt apmācības procesu. Tā ir plānošana striktā nozīmē – rakstiski atzīmēt visu, ko ietver mācību projekts.

Šāda tipa programma satur sekojošus elementus:

Uzdevumi

Tie ir uzdevumi, kurus nosaka pēc vajadzībām. Tie noteiks vēlamos kursus, seminārus, lekcijas u. c. apmācību veidus un to saturu.

Dalībnieku apmācības līmenis un skaits

Tā ir tēma, kas saistīta ar vienošanos starp nodarbinātajiem un uzņēmumu par brīvprātīgu vai obligātu izglītojošo kursu apmeklēšanu atkarībā no to satura.

Metodoloģija

Lai apmācība būtu adekvāta, tai jābūt noderīgai un mērāmai, un tā ir jāveido sadarbībā ar visiem iesaistītajiem apmācības dalībniekiem. Apmācībai ir jābūt izmantojamai un jādod ieguldījums uzņēmuma plānu izveidē.

Pēc vispārēja likuma, metožu izvēle, ko veic diskusiju, darba grupu, praktisku uzdevumu risinājumu vai pieredzes apmaiņas veidā, atvieglo jaunu prasmju vai zināšanu ieguvu, īpaši pieaugušajiem. Taču var būt nepieciešamas arī mācību nodarbības, kas balstītas uz mutiskiem izklāstiem vai sarunām par vēl neskartām vai grūti aptveramām tēmām.

Tātad metodes izvēli nosaka gan dalībnieku īpašības, gan apmācības saturs.

ASPEKTI, KAS JĀŅEM VĒRĀ, PLĀNOJOT APMĀCĪBAS PROCESA PROJEKTU

1. Uzdevumi.
2. Dalībnieku apmācības līmenis un skaits.
3. Kursi un to saturs.
4. Metodoloģija.
5. Laika plānošana.
6. Cilvēku resursi.
7. Materiālie resursi.
8. Novērtēšana.
9. Finansiālie resursi.

Laika plānojums

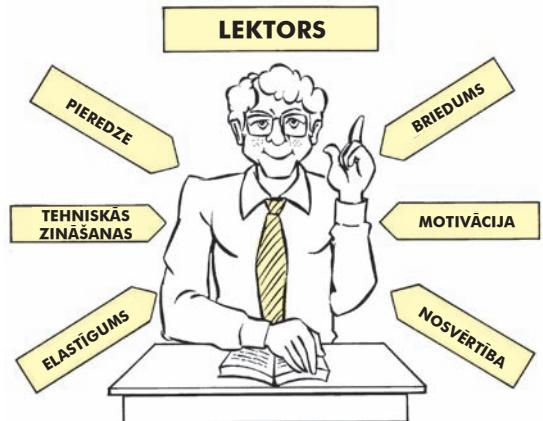
Vajag izveidot ikgadēju aktivitāšu kalendāru, kurā paredzēti kursu datumi un laika grafiki. Vadībai un nodarbinātajiem kopīgi jānolemj, vai apmācībai tiek veltītas noteiktas darba stundas vai arī tā notiek ārpus darba laika. Dažas apmācības stundas gan būtu jāiekļauj darba grafikā, it īpaši, ja tās aptver tādas tēmas kā pārkvalificēšanās, jaunas organizācijas formas, jaunas tehnoloģijas, darbu ar klientiem u. c. jautājumus, kas tieši saistīti ar darba pienākumu veikšanu.

Cilvēku resursi

Jau iepriekš ir jāparedz kā administratīvais un/vai vadības, tā arī tehniskais personāls, kura mērķis ir sniegt informāciju (it īpaši, ja uzņēmumā ir speciāla izglītības (apmācības) struktūrvienība vai mācību centrs).

Būtiska nozīme ir lektora tēlam. Lektoram ir labi jāpārvalda tehniskās un pedagoģiskās zināšanas, viņam ir jābūt ar pieredzi un noteiktām personības iezīmēm: atvērtību, elastīgumu, briedumu, motivāciju utt.

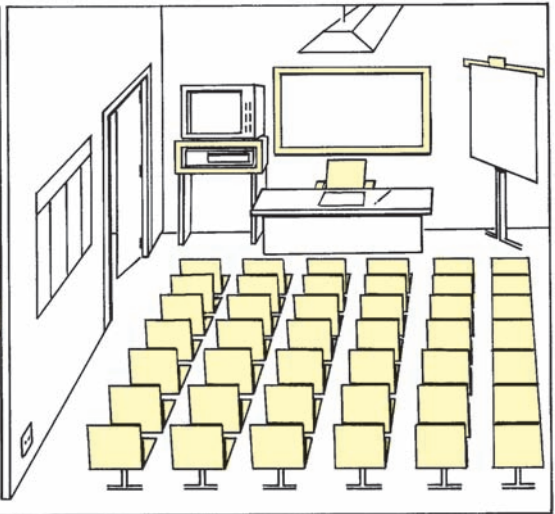
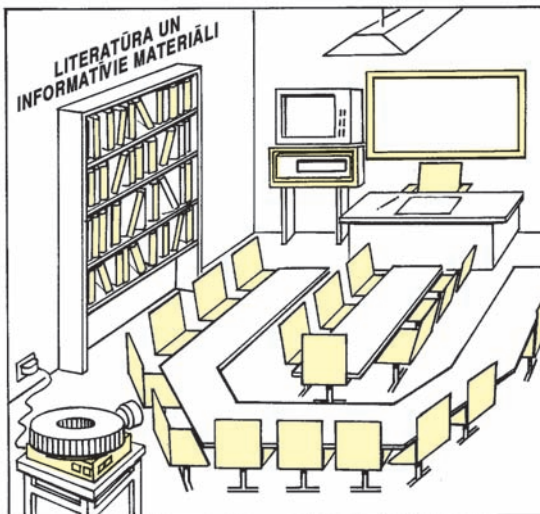
Ja lektoriem, kuri var būt gan no uzņēmuma, gan ārpus tā, ir augsts tehnisko



zināšanu līmenis, bet viņiem trūkst pedagoģisku iemaņu, ir noderīgi paredzēt pedagoģiskas apmācības kursus, kuros ietvertu tādas tēmas kā pieaugušo apmācības noteikumi, motivācija, komunikācija, apguves metodes utt.

Materiālie resursi

Apmācībai ir nepieciešama sava telpa, ja tas ir iespējams – lekciju zāle, kas paredzēta vienīgi šim mērķim un ir attiecīgi iekārtota pēc uzņēmuma piešķirtā apmācības budžeta iespējām. Taču vissvarīgākā ir funkcionalitāte, pat ja līdzekļi ir ierobežoti.



Ļoti būtisks ir tehniskais aprīkojums (piemēram, dators, projektoru u. c.), kā arī pašas telpas piemērotība mācību klasei (piemēram, telpas ventilācija, trokšņa izolācija, logu aprīkojums ar žalūzijām, lai būtu iespējams saskatīt informāciju uz ekrāna utt.). Īpaši nepieciešams padomāt par vadu un kabeļu izvietojumu, lai nerastos pakļūšanas risks ne izglītojamiem, ne pasniedzējam. Atsevišķosursos līdzās tehniskajam aprīkojumam vajadzīgi arī dažādi palīglīdzekļi, piemēram, ja māca par individuālo aizsardzības līdzekļu lietošanu, tad jābūt uzņēmumā lietojamo individuālo aizsardzības līdzekļu paraugiem.

Novērtēšana

Apmācības procesa rezultātiem ir jāatbilst tās uzdevumiem. Apmācības gaitā vienmēr tiek iegūti noteikti rezultāti, bet, ar dažiem izņēmumiem, šos rezultātus nevar izteikt naudā. Ļoti bieži darba devēji gaida no apmācības tāda paša veida rentabilitāti kā no kapitāla procentu likmēm un darba vietu uzlabojumu radītā produktivitātes pieauguma.

Ir sarežģīti runāt par šādiem rezultātiem, jo apmācības programmu uzdevums ir panākt uzņēmumu veidojošo personu attīstību, piemērotību pārmaiņām, kā arī mainīt nodarbināto uzvedību un pārveidot dažas viņu nostājas.

Jebkurā gadījumā vajadzētu izveidot kādu novērtēšanas sistēmu (ilgstošu un vispārēju), kas ne tikai dotu nodarbinātajiem iespēju apzināt savu progresu līmeni, bet arī ļautu noteikt uzdevumus un standartus, ko nepieciešams izpildīt, lai programmu sekmīgi paveiktu.

Ja tiek piemērota novērtēšanas programma, var domāt par iespēju izsniegt sertifikātus, atzīmējot katru pabeigtu apmācības kursu. Šādā veidā tiek atvieglota nodarbināto paaugstināšana amatā uzņēmuma ietvaros un uzlabots viņu CV.

Finansiālie resursi

Ir jāaprēķina apmācības izmaksas un jāatrod iespējas tās finansēt.

Apmācības mērķauditorija uzņēmumā

Uzņēmuma sistēmā apmācību parasti iziet vadības (administratīvais) personāls, vidējā līmeņa vadošie darbinieki un nodarbinātie.

Būtu ļoti grūti izveidot šo trīs grupu apmācības nepieciešamības hierarhiju. Dažādas teorijas uzsver vadošā personāla izglītošanu kā prioritāti, jo tas ir pamats, lai veidotu uzņēmuma apmācības politiku.

No otras puses, par vissvarīgāko varētu uzskatīt vidējā līmeņa vadošo darbinieku izglītošanu, jo viņi ir galvenie nodarbināto un vadības attiecību jomā.

Tomēr attiecībā uz apmācību kā psihosociālās ietekmes paņēmieni nav šaubu, ka nodarbinātajiem pirmajiem ir nepieciešama līdzdalība mācību procesos, lai cīnītos ar rutīnu un darba uzdevumu vienvērdību. Galu galā ļoti bieži apmācība ir vienīgā viņiem pieejamā iespēja, lai attīstītu savas profesionālās un personīgās dotības. Turklāt bieži uzņēmumā nodarbinātie ir uzņēmuma "seja",



kas tieši kontaktē ar klientiem, tāpēc arvien vairāk darba devēju apmāca savus darbiniekus par tādiem jautājumiem, kas nav tieši saistīti ar viņu profesionālajām spējām (piemēram, konfliktu risināšana, ja uzņēmums sniedz kādu konsultāciju pakalpojumu, vai laika plānošana vidējā līmeņa vadītājiem). Tas ļauj precīzāk veikt savus tiešos darba pienākumus un nodrošināt, ka uzņēmuma klienti ir apmierinātāki, līdz ar to ir mazāk konfliktu un mazāk stresa situāciju, tas savu kārt uzlabo psihosociālo darba vidi.

Tā kā ar uzņēmumu mēs saprotam sistēmu, kurā visi elementi ir saistīti, nevar runāt par “pārmaiņām”, kamēr katrā no komponentiem nav bijusi iespēja veikt izglītošanu, kas sekmētu tā darbības pārmaiņas un tādējādi pārveidotu mijiedarbību ar pārējiem uzņēmuma komponentiem.

Ir skaidrs, ka, lai kā būtu izplānota nodarbināto apmācības programma, tā izgāztos, ja viņu menedžeri un/vai vadītāji turpinātu strādāt tajās formās, kas būtu pretējas jaunajiem uzdevumiem, ko nodarbinātie apguvuši mācību procesā.

Tieši grupai (piemēram, darba kolektīvam) pēc iepazīšanās ar jaunajām organi-

zācijas formām ir jābūt galvenajai apmācības procesā, jo tas nozīmē pārmaiņas visos uzņēmuma līmeņos vienlaicīgi.

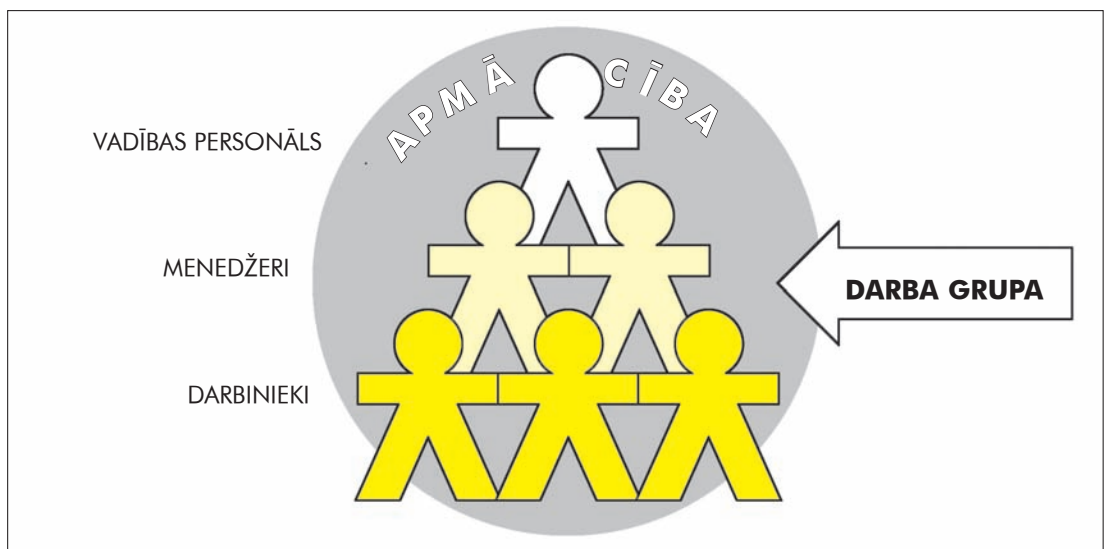
**ORGANIZATORISKAS PĀRMAIŅAS
IR JĀPAPILDINA UN JĀATBALSTA
AR PILNĪGU UN NEPĀRTRAUKTU
APMĀCĪBAS PROCESU, KAM
JĀATTIECAS UZ VISIEM ORGANIZĀCIJAS
LOCEKĻIEM.**

Uzņēmuma apmācības saturs

Nodarbinātajiem ir ne tikai jāiepazīst jaunākais, kas saistīts ar profesionālām zināšanām, bet arī jāiekļauj apmācībā un jāattīsta citas spējas vai prasmes.

Jebkurā uzņēmumā, kurā vēlas veikt preventīvus psihosociālus pasākumus, būtu jāizplāno trīs apmācības līmeņi jeb pakāpes:

- sākotnējā apmācība, kas sakrīt ar pieņemšanu darbā (t. i., saistīta ar līguma slēgšanu);
- tehniskā apmācība, kas paredzēta, lai uzlabotu darba izpildi vai lai atvieglotu



nodarbināto mobilitāti starp analogas kategorijas un līdzīgu apstākļu amatiem;

- apmācība, kuras uzdevums ir sagatavot nodarbināto uzņemties jaunu atbildību saistībā ar paaugstināšanu darbā, kategorijas maiņu un citiem nosacījumiem. Runa ir par tādu procesu veicināšanu, kas domāti, lai uzlabotu komunikāciju uzņēmumā, lai iemācītos motivēt kolēģus, lai efektīvi plānotu laiku, lai veiksmīgi pieņemtu lēmumus, u. c.

Faktori, kas attiecībā uz šo tēmu ir jāņem vērā: *periodiskums* un *apmācības tēmas* jeb *saturs*.

Kas attiecas uz periodiskumu, pats apmācības jēdziens prasa noteiktu procesa nepārtrauktību, jo nevar būt patiesas mērķa grupas uzvedības izmaiņas, ja nodarbināto izglītošana ir saistīta ar neregulāru darbību un tiek attiecināta uz kādu ļoti konkrētu, vienreizēju notikumu. Apmācībai

ir jābūt projektam, ko veido secīgas fāzes, kas mainās atkarībā no sistēmas (nodarbinātie – uzņēmums) vajadzībām.

Attiecībā uz saturu ir jāņem vērā dažādi aspekti. No psihosociālās perspektīvas būtu īpaši jāuzsver nodarbināto apmācība par jaunām darba organizācijas formām. Šis darba dažādošanas pārmaiņu process no katra nodarbinātā var prasīt augstu iemaņu līmeni, lai pieņemtu lēmumus un koordinētu dažādus uzdevumus. Taču iepriekšējā profesionālā pieredze nodarbinātajiem var būt nodrošinājusi ļoti maz iespēju, lai izmantotu un uzlabotu šīs prasmes.

Tāpat ir svarīgi, ka pastāv pārkvalificēšanās un modernizācijas programmas, kas veidotas, vadoties pēc pārmaiņām, kuras ir gan ieviestas darba metodēs vai ražošanas procesos, gan saistītas ar jaunu iekārtu ierīkošanu vai informatizāciju.

Runājot par darba aizsardzību, nedrīkst aizmirst izglītēt nodarbinātos par preventī-



MĒNESIS	DIENAS	AKTIVITĒT	NOSAUKUMS
JANVĀRIS	17 - 20	Seminārs	Kvalitātes grupas
FEBRUĀRIS	14 - 18	Kursi	Personālā datora lietošana
MARTS	21 - 24	Kursi	Neatliekamā palīdzība
MAIJS	4 - 6	Seminārs	Evakuācijas plāns
JŪNIJS	13 - 18	Kursi	Jaunie noteikumi

vajiem pasākumiem un veselības aizsardzību, veicot savus uzdevumus.

Attiecībā uz nodarbināto personīgo attīstību darbā jebkura tēma, ko viņi ar uzņēmumu saskaņo kā abiem noderīgu, var būt apmācības programmas priekšmets (valodas, datorzinības, mūzika u. c.). Pētījumi uzņēmumos pierāda, ka personālam

ir izteikta nepieciešamība tikt apmācītiem tādās tēmās kā svešvalodas (it īpaši starptautiskajos uzņēmumos – angļu valoda, kā arī krievu valoda, ja darbs ir saistīts ar klientiem, kuri ikdienā lieto šo valodu), kā arī datorzinības, mārketinga, personāla vadība, organizēšanas metodes, jaunās tehnoloģijas un vadības metodes.

IESPĒJAMIE APMĀCĪBAS CEĻI UZŅĒMUMĀ

Iekšējā apmācība

Uzņēmums var izvēlēties izveidot speciālu izglītības struktūrvienību (piemēram, mācību centru), kura personāla vienīgais uzdevums ir sastādīt plānus un vadīt mācību aktivitātes. Loģiski, ka šāda iespēja vairāk ir īstenojama lielos uzņēmumos, jo tajos ir lielāks nodarbināto skaits, kas rada pietiekamu pieprasījumu, kurš savukārt attaisno apmācības iestādes pastāvēšanu. Bet tas nav nekas nepaveicams arī vidējos un mazos uzņēmumos, lai gan tiem šāda vienība būtu jāplāno pieticīgākos apmēros (mazāk nodarbināto, mazāk līdzekļu), apmācību uzskatot par tādu paša uzņēmuma aktivitāti kā, piemēram, mārketinga, personāla vai realizācijas daļu. Šādos gadījumos, iespējams, būs viens cilvēks, kurš nodrošinās apmācību koordinēšanu, bet gan klausītāji, gan lektori būs uzņēmuma darbinieki.

Šī sistēma atvieglo apmācības procesa nepārtrauktību un tiešus un pastāvīgus kontaktus starp tehnisko instruktoru un apmācāmajiem, un tas ļaus iegūt no šīm programmām daudz vairāk.

Uzņēmumos, kurus nav iespējams piemērot šim modelim, var organizēt periodiskus izglītojošus pasākumus, tos saskaņojot ar konkrētu vajadzību vai nepieciešamību. Paši uzņēmuma nodarbinātie

var būt par pasniedzējiem tādām tēmām, ko viņi labi pārzina. Var arī slēgt līgumus ar ārējiem apmācības pakalpojumu sniedzējiem, kas pēc uzņēmuma pieprasījuma organizē izglītojošus kursus, seminārus, lekcijas utt. Turklāt jāatceras, ka darba aizsardzības nozarē ne vienmēr šāda apmācība ir saistīta ar tiešām izmaksām (piemēram, ja uzņēmums ir iegādājies jaunus datorkrēslus, ražotāji bieži piedāvā arī apmācīt šo krēslu lietotājus, kā vispareizāk tos noregulēt, lai tiktu izveidota ērta darba vieta pie datora).

Šīs abas sistēmas – iekšēja un ārēja apmācība – var tikt kombinētas atkarībā no darba grafika, pieejamā personāla, mācību vielas satura u. c.

Ārējā apmācība

Uzņēmuma vadībai būtu arī jāvelta daļa izglītībai piešķirtā budžeta, lai finansētu nodarbināto līdzdalībuursos vai citās apmācības aktivitātēs (labākas darba izpildes veicināšanai un profesionālai un personīgai attīstībai), kas notiek citās iestādēs, uzņēmumos un publiskās vai privātās institūcijās. Šāda tipa iniciatīvas sekmē uzņēmuma modernizāciju un lielāku konkurētspēju, vienlaikus palielinot tā personāla motivāciju.

LITERATŪRA

1. Darba psihosocioloģija (*Psicosociologia del Trabajo*). Spānijas Nacionālais darba drošības un higiēnas institūts (*Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*), 1999, 336 lpp., ISBN 84-7425-536-8.
2. Maija Eglīte. Darba medicīna. Rīga, 2000, 672 lpp., ISBN 9984-9404-0-3.
3. Darba vides riska faktori un strādājošo veselības aizsardzība, Valda Kaļķa un Ženijas Rojas redakcijā. Rīga: Elpa, 2001, 500 lpp., ISBN 9984-543-69-2.
4. *Phil Hugges, Ed. Ferrett, Nebosh. Introduction to Health and Safety at work.* 2009, pp. 576, ISBN 978-1-85617-668-2.

Tiesību akti

Darba aizsardzības likums (pieņemts 20.06.2001., stājās spēkā ar 01.01.2002.), Latvijas Vēstnesis Nr. 105, 2001, 6. jūlijs).

Ministru kabineta 2007. gada 2. oktobra noteikumi Nr. 660 "Darba vides iekšējās uzraudzības veikšanas kārtība".

