

PSIHOSOCIĀLĀ DARBA VIDE

Izdevumu finansējis ES PHARE Latvijas-Spānijas divpusējās
sadarbības projekts (LE/99/IB-CO-01)
«Atbalsts turpmākai likumdošanas saskaņošanai un institūciju
stiprināšanai darba drošības un veselības jomā»

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

© Labklājības ministrija

No spāņu valodas tulkojuši: Vita Kempaua
Edgars Briška



ES PHARE Latvijas - Spānijas divpusējās
sadarbības projekts (LE/99/IB-CO-01)
"Atbalsts turpmākai likumdošanas
saskaņošanai un institūciju stiprināšanai
darba drošības un veselības jomā"

PRIEKŠVārds

Šī grāmata ir tapusi ES PHARE Latvijas-Spānijas divpusējā sadarbības projekta "Atbalsts turpmākai likumdošanas saskaņošanai un institūciju stiprināšanai darba drošības un veselības jomā" ietvaros. Pateicoties Spānijas sadarbības partneru atļaujai Latvijas eksperti ir izmantojuši Spānijas Nacionālā Darba drošības un higiēnas institūta izstrādāto grāmatu "Darba psihosocioloģija" (*Psicosociología del Trabajo*) un pieskaņojuši to Latvijas Republikas likumdošanas prasībām un situācijai darba aizsardzības jomā.

Grāmata "Psihosociālā darba vide" ir viena no sešām sērijas sastāvā esošajām grāmatām, kuras izdotas iepriekšminētā projekta ietvaros. Pārējos šīs sērijas izdevumos tiek aplūkoti tādi jautājumi kā darba apstākļi un veselība darbā, darba drošība, darba higiēna, ergonomika darbā, kā arī darba aizsardzības apmācību metodes. Šīs grāmatas ir augstvērtīgs izglītojošs materiāls darba vides riska novēršanas jomā, kas šobrīd prasa pievērst īpašu uzmanību, ņemot vērā gan jaunākos tehniskos risinājumus, gan preventīvo skatījumu, kas izriet no Darba aizsardzības likuma un tam pakārtotajiem normatīvajiem aktiem darba aizsardzības jomā.

Šī grāmata ir tikai viens no informatīvi izglītojošajiem materiāliem, kas ir tapis iepriekšminētā projekta ietvaros un ņemot vērā to, ka Latvijā līdz šim ir trūcis informācijas par darba aizsardzības jautājumiem, ceram, ka ar projekta palīdzību tapušie materiāli pavērs iespēju Latvijas uzņēmējiem, darba devējiem, darba aizsardzības speciālistiem un, protams, arī pašiem darbiniekiem uzzināt daudz vairāk par jomu, kas tiešā mērā attiecas uz viņu darbu.

Psihosociālo faktoru jēdziens ir sarežģīts un daudzšķautņains. Var runāt par tādiem darba apstākļu faktoriem kā uzdevuma realizācija un darba organizācija un to mijiedarbība ar personu individuālajām iezīmēm, piemēram, attieksmi, spējām vai vajadzībām. Runa var būt arī par darba un ārpusdarba prasību mijiedarbību, piemēram, kā savienot darbu ar ģimenes dzīvi.

Psihosociālie faktori uzņēmumā ir jāizvērtē ne tikai tādēļ, lai novērstu to radītās negatīvās sekas, bet arī, lai uzlabotu darbinieku labsajūtu un apmierinātību ar darbu, ko rada līdzsvarotība ekonomiskajās izredzēs, komunikācija, līdzdalības un izaugsmes iespējas.

Psihosociālais risks sakņojas sarežģītā darba organizācijas vidē, un, kaut arī tās negatīvā ietekme uz veselību var nebūt tik acīmredzama kā arodslimību vai nelaiemes gadījumu darbā sekas, šī ietekme ir ne mazāk reāla, izpaužoties tādās problēmās kā absentisms, augsta darbinieku mainība, kvalitātes defekti vai stress, kas kopā nozīmē būtiskas ar darbinieku veselību un uzņēmuma ekonomiku saistītas izmaksas.

Šajā grāmatā tiek definēti un izskaidroti tādi jautājumi kā psihosociālie faktori un to ietekme, piedāvājot metodes to izvērtēšanai, kā arī norādot iespējamās darba vides uzlabošanas ceļus.

Ceram, ka ar šīs grāmatas palīdzību Jums izdosies uzlabot uzņēmuma mikroklimatu un psihosociālos apstākļus, tāpat ceram, ka šī grāmata varētu būt noderīgs mācību materiāls visiem, kas organizē, vada vai piedalās mācībās par darba aizsardzību un darba vides riska novēršanu.

Ineta Tāre
Labklājības ministrijas
Darba departamenta direktore

SATURS

I nodaļa. STRESS UN CITAS PSIHOSOCIĀLĀS PROBLĒMAS	9
Ievads	9
Stress. Definīcija un īpatnības	10
Darba prasības.....	11
Personas rakstura īpašības	12
Vērtēšanas process	13
Atbildes process	15
Simptomu parādīšanās	17
Sociālais atbalsts	18
Apmierinātība darbā.....	19
Izdegšanas sindroms (<i>Burnout</i>).....	20
Ilgstoša ļaunprātīga rīcība (<i>Mobbing</i>).....	21
II nodaļa. UZŅĒMUMA RAKSTUROJUMS	23
Ievads	23
Uzņēmuma lielums	25
Uzņēmuma sociālais tēls	26
Uzņēmuma atrašanās vieta	27
Darba vietas plānojums	28
Uzņēmuma darbība	29
III nodaļa. ORGANIZĀCIJAS STRUKTŪRA	31
Ievads	31
Organizāciju veidi	34
Organizācijas struktūras faktori	36
IV nodaļa. PERSONAS INDIVIDUĀLĀS ĪPAŠĪBAS	41
Ievads	41
Individuālās atšķirības.....	42

V nodaļa. UZDEVUMA FAKTORI.....	49
Ievads	49
Uzdevuma (darba) saturs	50
Darba slodze.....	51
Autonomija	52
Automatizācija.....	53
Loma organizācijā.....	54
Attiecības darbā.....	56
Profesionālā attīstība	57
Apmierinošas darba vietas nosacījumi	58
VI nodaļa. STRESA FIZIOLOĢISKĀS SEKAS.....	59
Ievads	59
Fizioloģiskā atbilde uz stresu.....	59
Vispārīgais stresa adaptācijas sindroms.....	61
Organisma reakcijas	62
Biopsihosociālais modelis.....	63
Fizioloģiska rakstura aizsardzības paņēmieni	65
Izvērtēšana / aizsardzība	65
VII nodaļa. STRESA UN NEAPMIERINĀTĪBAS PSIHOLOĢISKĀS SEKAS.....	67
Ievads	67
Emocionālie traucējumi.....	69
Kognitīvās izmaiņas	71
Uzvedības izmaiņas	72
VIII nodaļa. SABIEDRISKĀS UN DARBA DZĪVES DISFUNKCIJAS.....	79
Ievads	79
Darba dzīves disfunkcijas	79
Sabiedriskās un ģimenes dzīves disfunkcijas.....	83
IX nodaļa. PSIHOSOCIĀLO FAKTORU NOVĒRTĒŠANAS METODEDES.....	85
Ievads	85
Kad novērtēt?	86
Psihosociālo faktoru novērtēšanas fāzes	86
X nodaļa. NOVĒRTĒŠANAS PAŅĒMIENI.....	93
Ievads	93
Aptauja.....	93
Intervija	95
Novērošana.....	96
Atbilžu skalas	97
Darba apstākļu analīzes metodes	98
XI nodaļa. PĀRMAIŅAS DARBA ORGANIZĀCIJĀ.....	103
Ievads	103

Darba organizācijas modelis.....	104
Attiecība starp veselību un darba organizāciju	106
Attiecība ar ekonomiskajiem rādītājiem	106
Pārmaiņu process.....	108
Pārmaiņu veidi darba organizācijā.....	113
XII nodaļa. PĀRMAIŅAS VADĪBAS STILĀ.....	117
Ievads.....	117
Līdzdalība	118
Komunikācija.....	120
Vadības stils	121
XIII nodaļa. PĀRMAIŅAS INDIVĪDOS.....	123
Ievads	123
Informācija	124
Informācijas efektivitātes nosacījumi	125
Iespējamie informācijas kanāli uzņēmumā	127
Apmācība kā psihosocioloģiskās iekļaušanās līdzeklis	128
Apmācības plānošana: efektivitātes nosacījumi	130
Iespējamie apmācības ceļi uzņēmumā.....	135
IZMANTOTĀ LITERATŪRA	137

STRESS UN CITAS PSIHOSOCIĀLĀS PROBLĒMAS

1

IEVADS

Darba vides riska faktoru novēršana (šī jēdziena visplašākajā izpratnē) nozīmē izvairīšanos no tādu situāciju un nejaušību rašanās, kas var jebkādi kaitēt darbinieka veselībai vai labsajūtai. Šis aprēķins nozīmē, ka 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 apstākļi, bet arī psiholoģiskie. Pat ja tehnisku iemeslu dēļ radušās fiziska rakstura problēmas ir visacimredzamākās, visbiežākās un, iespējams, vissvarīgākās, nedrīkst aizmirst, ka nebūt ne tik reti sastopamās psihosociālas izcelsmes problēmas, ko izraisa nejaušības, nopietni atbalsojas ne tikai indivīda veselībā un labsajūtā, bet arī tādos aspektos kā darba efektivitāte, kvalitāte u.tml.

Psiholoģijas un socioloģijas zinātņu pievienošanās profesionāla rakstura riska novēršanas pasākumiem motivē nepieciešamība izanalizēt noteiktus darba ikdienas aspektus, aplūkojot tos no minēto zinātņu

redzespunkta un pielietojot savus paņēmienu un 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 psihosocioloģiskajiem darba apstākļiem. Lai definētu šīs problēmas, grāmatā “Psihosociālā darba vide” izmantota virkne t.s. “atslēgas” jēdzienu, kuru lietojums var būt ļoti plašs. Tas, ka pētījumiem pieiets no dažādām perspektīvām, ir ļāvis izvirzīt dažādas teorijas augšminēto problēmu un attiecību skaidrošanai. Taču šāda veida problēmu attiešanās uz lielu cilvēku skaitu ir izraisījusi terminu popularizāciju šīs tēmas apspriešanai. Kopumā nav ne skaidras idejas, ne vienprātības par to, ko īsti mēs saucam par stresu, darba neapmierinātību 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 pārāka. Šo pieredzi raksturo sāpīgas emocijas, briesmu sajūta un bailes no draudiem, kas varētu tikt īstenoti nākotnē. Vispārinot var teikt, ka, runājot par stresu, mēs runājam par savstarpēji saistītu fizioloģisku un psiholoģisku dimensiju fenomenu.

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

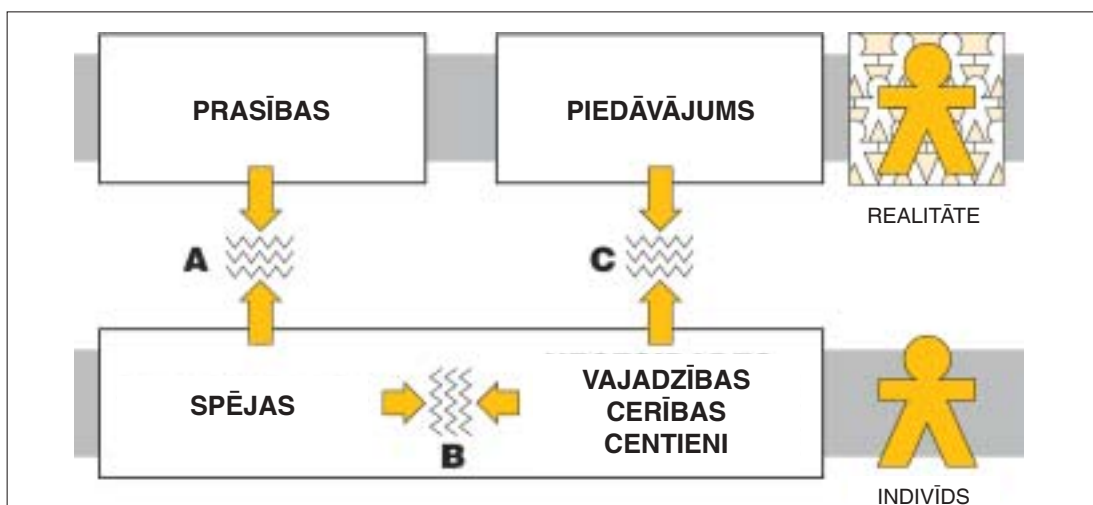
“Stress ir būtiska (uztverama) nevienlīdzība starp prasībām un (indivīda) atbildes spējām uz tām tādu apstākļu klātbūtnē, kuros nespēja apmierināt šīs prasības izraisa (uztveramas) sekas.”

Saskaņā ar šo definīciju stress rodas gadījumos, kad indivīds sajūt, ka apkārtējās vides prasības ir augstākas nekā viņa spējas tās apmierināt, un saredz šajā situācijā

draudus savai stabilitātei.

Šī definīcija atsaucas 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 (šajā gadījumā - darba) realitātē pastāvošo piedāvājumu šo vajadzību, cerību vai centienu apmierināšanai; ja tie netiek apmierināti, var parādīties stress. Šajās definīcijās mēdz izmantot “neadekvāta saskaņojuma starp cilvēku un vidi” jēdzienu, kas ietver sevī gan realitātē pastāvošās prasības, kas jāapmierina indivīdam, gan arī indivīda prasības, kas jāapmierina realitātei.

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



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, cerībām, 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, cerībām, centieniem u.tml. un realitātē pastāvošo piedāvājumu šo vajadzību, cerību, centienu u.tml. apmierināšanai.

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 prasībām vairāk nekā citām parādībām piemīt stresu izraisošs raksturs. Tādējādi stresa cēlonis rodams arī t.s. ārējās

prasībās. Taču, ja mēs aplūkojam tikai šos ārējos aspektus, mums trūkst izskaidrojuma individuālo reakciju atšķirībām vienā un tajā pašā darba situācijā.

Darba prasību līdzdalība stresa ģenerēšanā skaidrojama ar to intensitāti jeb daudzumu, pārliecīgu biežumu, kā arī ieilgšanu vai uzkrāšanos.

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 konflikti:** 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 lemlēmšanas tiesības un iniciatīvu, rezultātā. Tas izraisa darba prasību attālināšanos no darbinieku sagaidītā, kā arī darba situāciju kontroles trūkumu no darbinieku puses, kas savukārt noved pie tā, ka 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, kā rezultātā uzdevuma veikšana darbiniekam nozīmē lielu piepūli.
- * **Liela atbildība:** darbinieka uzdevums prasa 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 izsaukt indivīdā apdraudētības sajūtu.

PERSONAS RAKSTURA ĪPAŠĪBAS

Neskaitāmi pētnieki ir pierādījuši, ka stress izraisīšanā savu lomu spēlē noteiktas cilvēka rakstura īpašības. Tas nenozīmē, ka stress izraisa noteiktu rakstura īpašību kopums pats par sevi, taču tas palielina cilvēka ievainojamību. Citiem vārdiem sakot, noteiktu cilvēka rakstura īpašību kopums palielina iespēju, ka konkrētu apstākļu vai prasību klātbūtnē tas pārdzīvos stresu un būs vieglāk psiholoģiski ievainojams nekā citas personas.

Īpašības, kas var mainīt indivīda nolūkus un uzvedību un tādējādi ietekmēt stresa rašanos, ir sekojošas:

- * *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 jeb realizēt sev uzdotos uzdevumus (vēlme gūt personīgos panākumus, iegūt noteiktu statusu, pārvaldīt un kontrolēt utt.);
- * *cerības*: rīcībā esošie lielumi, uz kuriem balstoties cilvēks sagaida, ka tā reakcija uz kādu objektu vai stimulu izraisīs noteiktu situāciju (t.i., indivīds sagaida, ka ar savu darbu gūs noteiktu personīgu, sociālu u.tml. labumu);
- * *vērtības*: lielums, kas norāda vēlamās mērķus (piem., autoritātes jeb statusa iegūšana u.c.) un līdzekļus to sasniegšanai;
- * *iegūtā izglītība, prasmes un zināšanas*: katra indivīda pieredze, fiziskās un intelektuālās spējas;
- * *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 tiekšanās 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 saspringtums, 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.
- * **Nepatstāvība.** Nepatstāvīgas personības pieļauj autoritāru vadību (stingru uzraudzību) un standartizētu, birokratizētu darba vidi daudz vieglāk nekā patstāvīgas 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 fleksīblas personības (it īpaši situācijās, kas saistītas ar pārmaiņām un pieprasu adaptācijas spējas).
- * **Raizes.** Uz uztraukumu tendētas personības piedzīvo vairāk konfliktsituāciju nekā nosvērtas personības asākas reakcijas dēļ uz jebkura veida problēmām.
- * **Intraversija.** Intravertas personības, būdamas neatsaucīgākas uz sociālo atbalstu, intensīvāk nekā ekstravertas personības reaģē uz jebkuru problēmu. Tātad stresa veidošanās procesā svarīgi ir saprast, kā persona uztver savas vajadzības, vēlmes un izredzes saistībā ar to, ko piedāvā un pieprasu apkārtējā vide.

Nedrīkst aizmirst, ka visām šīm īpašībām piemīt liela individuālā dažādība un ka tās variē 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 atbildes spējām un viņa cerībām un centieniem. 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 trūkuma situācijas eksistence un tās nozīme 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 jāsasopas), gan sevi pašu (savas spējas, vēlmes, vajadzības utt.). Ir autori, kas uzskata, ka šie aspekti visciešāk saistīti ar stresa rašanos. Fainmens uzskata, 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. Tādā veidā mūsu spriedums situācijā ir atkarīgs no noteiktiem pastāvošiem apstākļiem, kas dotajā brīdī kalpo kā situācijas konteksts. Piemēram, noteikti emocionāla rakstura aspekti ietekmē mūsu uztveres spējas. No otras puses, eksistē noteikti ar indivīda personības vēsturi

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.

Lācars un Folkmens izšķir trīs vides un tās prasību vērtēšanas pamatveidus:

- * **neitrālais:** prasības indivīdam nenožīmē 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 arī varētu tikt ar to galā, nepaļaujas uz saviem spēkiem;

- *izaicinājums*: indivīds pat tādā situācijā, kurā varētu tikt nodarīts kaitējums, paļaujas uz savām spējām doto situāciju kontrolēt, pārvarēt un gūt panākumus.

Kā redzams, indivīds izvērtē ne tikai vides 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.

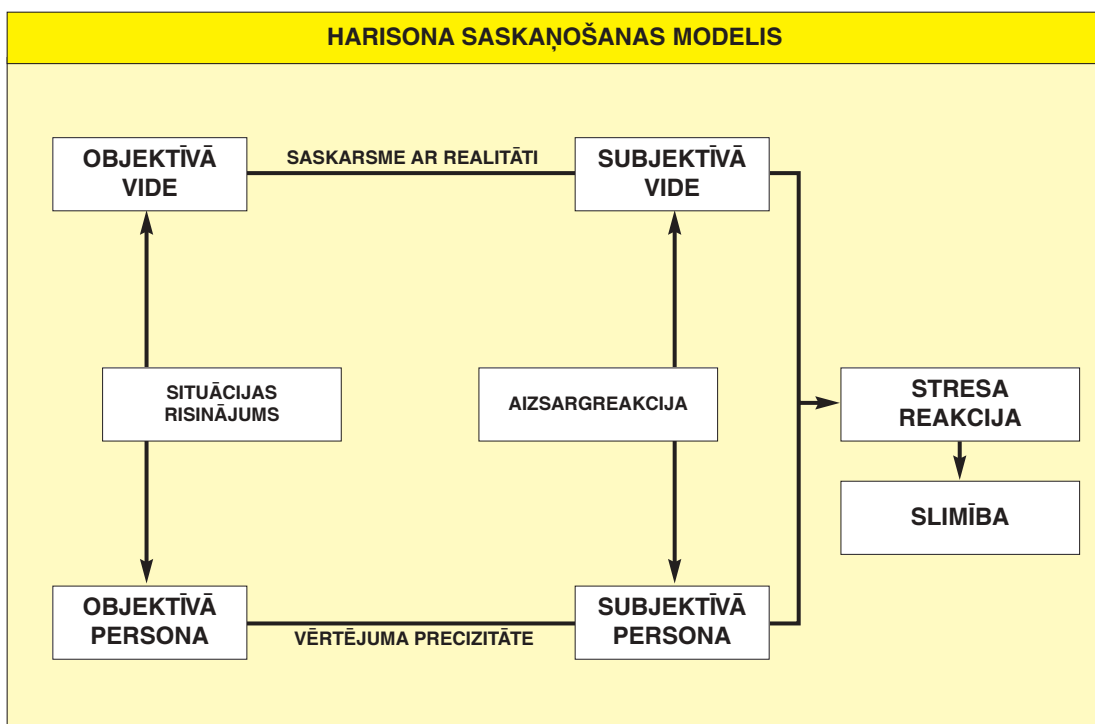
Vērtēšanas process palīdz noteikt, vai mijiedarbība starp personu un situāciju uzskatāma par būtisku tās labsajūtai vai nē, un sniedz situācijas novērtējumu – pozitīvu (t.i., indivīds paļaujas uz savām spējām izpildīt prasības) vai negatīvu (t.i., indivīds nepaļaujas uz savām spējām prasības kontrolēt un paredz zaudējumu). Būtiskākās tādējādi nav cilvēka patiesās spējas, bet

gan ticība tām, tādēļ, no vienas puses, 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.

Neskatoties uz to, visa 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 ved pie atbilstošām emocionālām pārmaiņām.



ATBILDES PROCESS

Parasti, mainoties ārējai situācijai, kas ietekmē indivīdu (t.i., tiek izjuts spiediens), rodas organisma reakcija (spriedze). Tādējādi, ja kāds ārējs stimuls, izjaucot līdzsvaru, graujoši 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 motoriskajai darbībai, kas savukārt nozīmē ātrāku un iedarbīgāku pieejamās informācijas apstrādes procesu, kā arī labāku adekvātu situācijas risinājumu atlasī.

Šai aktivācijai pašai par sevi nepiemīt negatīvs raksturs; tā drīzāk palīdz indivīdam pielāgoties realitātei. Tomēr, pārsniedzot noteiktas robežas, tā var izraisīt dažādu pakāpju negatīvas sekas.

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 aplūkotojumiem, indivīds no visām iespējamajām atbildēm uz uzstādītajām prasībām atlasa to, kuru uzskata par adekvātāko. Atkarībā no atlasītās 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 variēt atkarībā no uzstādīto prasību veida, no indivīda sniegtā situācijas

novērtējuma, kā arī no specifiskām indivīda spējām. Ja konkrētās rīcības realizācijas 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. Tas gan nenozīmē, ka cilvēks vienmēr reaģē vienādi; tomēr katram raksturīgi savi paņēmieni, kurus tas visbiežāk izmanto stresa situācijās. Viena vai otra paņēmiena izmantošana nenozīmē, ka kāds no indivīdiem izturas pareizāk; tas tikai pierāda, ka katrs reaģē uz situāciju atšķirīgi, un panākumus iespējams gūt abējādi. Attiecīgi vienai un tai pašai situācijai var derēt vairāku veidu reakcijas, savukārt viena veida reakcija var derēt dažādu prasību apmierināšanai.

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 noteiktās situācijas negatīvās sekas, un visbeidzot attiecīgi rīkojas. Šī procesa efektivitāte atkarīga no veselās virknes faktoru, no kuriem jāmin vērtēšanas procesa precizitātes pakāpe, indivīda iepriekšējā pieredze un aktuālā situācija, pieejamo resursu daudzveidība, indivīda spējas un uzdevuma grūtības pakāpe.

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 rea-

RISINĀJUMU ATLASEI UN ATBILDES REAKCIJAI NEPIECIEŠAMIE NOSACĪJUMI

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

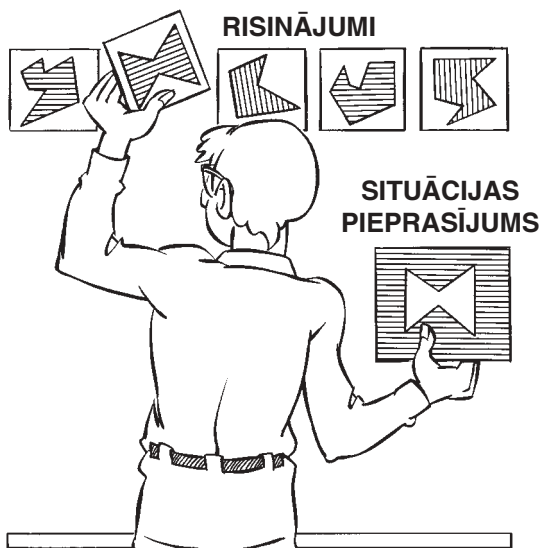
lizējot kādas pastāvošas situācijas risinājumu (t.i., ja risinājums neatbilst prasībām), indivīdam tiek sniegta informācija par viņa neefektīvās darbības rezultātiem, un viņa izveidotais situācijas vērtējums var tikt mainīts uz negatīvo pusi, saglabājoties organisma aktivācijai un paaugstinoties negatīvo emocionālo reakciju un rezultātā arī stresa līmenim.

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

1. *Adaptīvā uzvedība*, kas orientēta uz iespējamo realitātes draudu likvidēšanu. Tā tiecas pārvarēt problēmu, izvēloties īsāko ceļu efektīvai stresora apiešanai, pie tam samazinot tādā veidā fizioloģisko aktivāciju un radot individuā stabilitāti.
2. *Cīņa un bēgšana – uzvedības formas*, kas izpaužas mēģinājumā risināt pastāvošo problēmu, bet, indivīdam atklājot, ka tā 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., ēšana, gulēšana, alkoholisko dzērienu lietošana, smēķēšana, sportošana, atpūta utt.).
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 preti stresoram.



Parasti adaptīvā uzvedība ir vispiemērotākā indivīda stabilitātes noturēšanai, tā kā saskaņā ar šo uzvedības formu indivīds risina realitātes prasību radītās problēmas.

SIMPTOMU PARĀDĪŠANĀS

Stress rodas, ja indivīds neveiksmīgi cenšas atrast saskaņu ar realitāti, adaptēties apkārtējā vidē, kā arī spēt kaut minimāli kontrolēt sevi, pasauli un tuvāko nākotni. Stresa situācija izraisa dažādas psihosomatiskās reakcijas un stāvokļus. Bieži sastopams ir pārmērīga sasprindzinājuma stāvoklis, kurā sajaucas fiziskais un garīgais nogurums, kas atkarībā no pakāpes, kādu sasniedz sasprindzinājums, var novest indivīdu pie spēku izsīkuma.

PSIHOSOMĀTISKIE TRAUCĒJUMI IR
PSIHOLOĢISKAS IZCELSMES
FIZIOLOĢISKI TRAUCĒJUMI UN VAR
BŪT SOMATISKU IZMAIŅU CĒLONIS

Tomēr aspekts, kas spēlē galveno lomu un ir saucams par stresa kodolu, ir raizes, bez kurām nav iedomājams stress. Atšķirībā no bailēm – specifiska, konkrēta, noteikta un objektīva satraukuma – raizes ir jūtu izpausme, ko raksturo nekonkrēts un izvērstas satraukums bez ārēja objekta. Raižu situācijā indivīds jūtas neaizsargāts.

Raizes var izraisīt milzīgas cilvēka psiholoģijas pārmaiņas, kas parasti izpaužas sekojoši:

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

Nevar aizmirst, ka noteikta raižu un sasprindzinājuma pakāpe (ja to intensitāte nav pārāk liela) ir adaptīva, tā ka tā palīdz tikt

galā ar noteiktām dzīves prasībām un vajadzībām. Ja šis adaptācijas process ir veiksmīgs, tā izraisīto spriedzi cilvēks uztver kā motivējošu un apmierinošu. Savukārt, ja raizes ir ļoti intensīvas un/vai ilgstošas, tās laika gaitā var kļūt par psihosomatisko patoloģiju potenciālo cēloni un parādās būtiskas fiziskas izpausmes.

Iespējamās psihosomatiskās patoloģijas ir ļoti dažādas (kā to redzēsim nākošajās nodaļās). Tas nozīmē, ka 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. Tā viena persona katrā stresa situācijā var aktivizēt dažādus orgānus atšķirīgām reakcijām.

Stresa izraisīto psihofizioloģisko traucējumu attīstība lielā mērā atkarīga no aktivizētajām fizioloģiskajām reakcijām un iesaistītajiem orgāniem. Ja stresa reakcijas izraisa izteikti 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 stresa situācijā aktivētās reakcijas, jo ātrāk cieš tajās iesaistītie orgāni to biežās izmantošanas un īsā atgūšanās perioda dēļ. Turpretī, ja stresa reakcija ietekmē katru reizi savu orgānu vai orgānu grupu, tiem tiek dots ilgāks laiks, lai atgūtu spēku.

SOCIĀLAIS ATBALSTS

Līdz šim, runājot par stresa ģenerēšanu, mēs atsaucāmies uz fizisko un psihisko aspektu iejaukšanos, taču stress ir arī sociāla rakstura fenomēns. 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, ATZĪNĪBU UN
PALĪDZĪBU NO CITU INDIVĪDU PUSES

Pastāv vairākas teorijas par to, kā izpaužas sociālā atbalsta neitralizējošais efekts. Līdz šim mēs runājam par dažādiem faktoriem un procesiem, no laika un cēloņsecības, kādā tie piedalās stresa ģenerēšanā, aspekta, bet skaidri nenorādot, tieši kurā šīs secības brīdī sociālais atbalsts darbojas.

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)

Frenčs ierosina vismaz četrus sociālā atbalsta darbības līmeņus.

- * Iespējams, tas reducē objektīvos stresu izraisošos faktorus, kas saistīti ar apkārtējo vidi. Sirsnīga darba sociālā

vide, panākta ar empātiju un sapratni 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 atkārtošanos, kas 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 sajūst 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 stresa skaidrošanā ir tikai resurss problēmas izpratnei un ka patiesībā šādi līmeņi nepastāv. Būtiski ir atcerēties, ka sociālais atbalsts ir stresu reducējošs faktors.

APMIERINĀTĪBA DARBĀ

Apmierinātība darbā izsaka, cik lielā mērā darba īpatnības ir pielāgotas darbinieka vēlmēm, centieniem, izredzēm un vajadzībām, vadoties pēc tā, kā tās uztver un atspoguļo pats darbinieks. Ja rodas situācija, kurā 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 DARBINIEKĀ 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, otrs – pilnīgu neapmierinātību ar to.

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 atziņa 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).

Hercbergs (Herzberg) 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 atzišana,

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 tā vēlme, jo lielāku gandarījumu sniegs tās izpildīšana. Saskaņā ar metodēm, kas balstās uz šīm teorijām, ir

nepieciešams noteikt, cik liela katram darbiniekam individuāli ir konkrētās vajadzības vērtība un cik lielā mērā viņa darbs apmierina šo vajadzību.

Apmierinātības pakāpe darbā ir ļoti svarīgs lielums, tā ka bez indivīda attieksmes pret darbu vai konkrētu darba aspektu norādīšanas, iepriekš nosaka arī uzvedību un citas attieksmes. Dažas punktuācijās skalas, kas norāda neapmierinātību, ir saistītas ar fizisko un psihisko stresa simptomu parādīšanos, ar darba kavēšanu, ar darbinieka pieprasītajām pārmaiņām darbā, kā arī ar negatīvu attieksmi pret darba drošību. Termini "stress" un "neapmierinātība" reizēm tiek lietoti viens otra vietā. Šī neskaidriība 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 līdzsvara pakāpes attiecībā uz to, kā un cik lielā mērā noteiktas darba īpatnības pielāgojas 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 attiecas uz indivīda nespēju kontrolēt iekšējās un ārējās prasības un uz neveiksmi centienos pielāgoties šīm prasībām. Stresam ir psihosomatiskas izpausmes, raksturīgu dažādu smaguma pakāpju fizisku, psiholoģisku un sociālu simptomu veidā. Neapmierinātībai nav ne šī psihosomatiskā rakstura, ne fizisku simptomu, un tie psiholoģiskie simptomi, ar kuriem tā tiek asociēta (motivācijas trūkuma sajūta, 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 mērit arī pēc objektīviem rādītājiem. Stress ir problēmu kopums, kas var rasties neapzinātos procesos.

IZDEGŠANAS SINDROMS (BURN OUT)

Termins *burn out* (latviski "pārdegt", "izdegt") attiecas uz stāvokli, kas ļoti līdzīgs stresam. Varētu teikt, ka tas ir stresa paveids, ko piedzīvo darbinieki, kas strādā saskarsmē ar citiem cilvēkiem (pasniedzēji, sanitārais personāls, sociālie darbinieki u.tml.). Līdzīgs stāvoklis rodas, darbiniekam 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. Saskaņā ar

Maslača (Maslach) un Džeksona (Jackson) teorijām izdegšanas sindroms ir neadekvāta reakcija uz hronisku emocionālo stresu, kam raksturīgs sekojošais:

- * indivīds izrāda emocionāla noguruma, kā arī fiziska un psiholoģiska izsīkuma simptomus;
- * indivīds savos nolūkos atvieglot šo situāciju cenšas norobežoties, izrādot vēsu un bezpersonisku attieksmi pret pārējiem, kā arī nepieļaujot kompromisus savā darbā;



* parādās neatbilstības, nekompetences, neefektivitātes u.tml. sajūtas, nespējot rast adekvātu pieeju veicamajiem uzdevumiem.

Izdegšanas sindroms parādās nevis pēkšņi, bet ilgstošā procesā; tas ir progresīvs hroniska rakstura stress, kas radies darba kontekstā. Izšķir trīs tā parādīšanās fāzes. Pirmajā izjūk līdzsvars starp darba prasībām un individa resursiem to apmierināšanai. Otrajā fāzē parādās emocionāla reakcija uz šo līdzsvara trūkumu (sasprindzinājums, nogurums utt.). Pēdējā fāzē indivīds mēģina risināt problēmu, izmantojot neirotiskus psiholoģiskās aizsardzības mehānismus, kas izpaužas kā attieksmju un uzvedības maiņas attiecībā uz darbu.

ILGSTOŠA ĻAUNPRĀTĪGA RĪCĪBA (MOBBING)

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

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

Situācijas, kurās vērojama nekorekta izturēšanās pret kādu personu, ir ļoti dažādas. Tā var tikt vērsta pret personas reputāciju un cieņu (izjokošana, apmelošana, seksuāla uzmākšanās utt.), pret tās iespējām vai vajadzību komunicēties (viedokļa



ignorēšana, atsacīšanās uz klausīt u.tml.), pret personas profesionālajām spējām, fiziskajām vai rakstura īpašībām, privāto dzīvi u.c.

Mobbing var uzskatīt par stresa paveidu, ko izraisa nevis ar darba saturu vai organizāciju tieši saistīti cēloņi, bet gan attiecību dinamisms, kas izveidojas jebkurā

uzņēmumā starp personām un grupām.

Personisko attiecību, indivīdu integrācijas grupās, kā arī sociālās vides modeļa regulēšana ir uzdevums, kas būtu jāveic uzņēmumam, lai nodrošinātu vēlamo sociālo klimatu kolektīvā un starp personām, kas tajā apvienotas.

UZŅĒMUMA RAKSTUROJUMS

2

IEVADS

Vide, kurā cilvēks dzīvo, ietekmē viņa veselību – fizisko, garīgo un sociālo lab-sajūtu. Tātad eksistē acīmredzama saistība starp noteiktām fiziskās realitātes, kurā dzīvojam, formām un apstākļiem un cilvēka uzvedību.

Patērētais laiks, neērtības, ko pacieš cilvēki, lai izvēlētos fizisko vidi, kurā dzīvot, kā arī apsvērumu daudzums, ko tie patur prātā, izdarot šo izvēli, liek domāt, ka cilvēkam šis jautājums ir diezgan būtisks. Tādi aspekti kā vietas, kurā dzīvojam, lielums, novietojums, apkārtnē, piedāvātās ērtības un pakalpojumi vai mūsu mītnē raksturīgās īpašības ir visbūtiskākie, kad jāizvēlas starp vienu pilsētu, rajonu, mītņi vai otru. Vēl viens svarīgs aspekts ir sociālais statuss, kādu esam ieguvuši vai kādu mums piešķir dzīvošana vienā vai otrā vietā. No minētās izvēles atkarīgs, cik ērti mēs jūtamies un cik lielā mērā apmierinātas tiek mūsu vajadzības un cerības.

Tomēr kādas noteiktas apkārtnes izvēli lielā mērā motivē ar indivīda vēlmēm un vajadzībām nesaistīti faktori. Tā, piemēram, apkārtējās vides struktūru var noteikt problēmas, ierobežojumi un neērtības, kas pakļauj pārbaudījumam personas adaptācijas spējas. Tas nenoliedz indivīda spējas adaptēties

dažādās situācijās, bet gan to, ka videi, kurā dzīvojam, piemīt gan priekšrocības, 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 vairāki cilvēki, kuri izdarījuši atšķirīgu izvēli, jūtas apmierināti); tomēr eksistē vairāki 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 darba vieta, iespēja izvēlēties tieši tādu uzņēmumu, kas atbilstu mūsu vēlmēm, ir ierobežota. Šķiet, pat ņemot vērā zināmu piekāpšanos, mēs parasti strādājam tur, kur varam, nevis tur, kur vēlamies.

Fakts, ka mums ir mazāka izvēles iespēja, tomēr nesamazina vajadzību vai vēlmi pēc noteiktiem apstākļiem uzņēmumā, kurā strādājam (fiziski patīkama apkārtējā vide, atrašanās netālu no dzīvesvietas, pozitīvs uzņēmuma sociālais imidžs, patīkama darba vieta u.c.). Pie tam darba vidē dažu tās īpatnību dēļ (piemēram, daudzu un dažādu prasību uzstādīšanas dēļ) minēto apstākļu



trūkums var pārvērsties par papildu spiedienu blakus darba prasībām, tādējādi padarot psihosociālo problēmu kopumu indivīdam vēl smagāku.

Uzņēmumam būtu jāveic šo aspektu pielāgošana jau tā plānošanas fāzē un jāseko tiem visā uzņēmuma attīstības gaitā. Protams, šo aspekta pielāgošanu nemēdz realizēt *a priori*, ņemot vērā, ka uzņēmuma plānošanā izmantotie kritēriji tiek pakļauti ar personiskajām vajadzībām nesaistītiem jautājumiem un koncentrējas tikai un vienīgi uz tiem aspektiem, kas saistīti ar ražošanas vajadzībām, izmantojamo tehnoloģiju u.tml., atstājot darbinieku pieprasīto nosacījumu apsvēršanu otrajā plānā.

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

Cilvēka vajadzību aplūkošana šajā līmenī nozīmē starp cilvēku un apkārtējo vidi nodibinājušos attiecību globālu koncepciju. 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 iespējamo dzīvesveidu un beigtos ar ideju par telpisku ietvaru, kas pirmo padarītu istenojamu”. Šī doma parāda, ka jebkuras fiziskas vides projektēšanai jābūt globālai un ka adekvāta tās uzsākšana pieprasa paturēt prātā tās patērētājus. Šāda veida koncepcija nozīmē, ka jātiek pāri ergonomiskajam uzskatam, ka uzņēmums ir tikai ražošanas iekārta un cilvēks – tikai darbinieks. Minētā globālā koncepcija piedāvā aplūkot cilvēku plašākā vajadzību un vēlmju sistēmā, kurā darbs mijiedarbojas (t.i., ietekmē un tiek ietekmēts) ar visām pārējām cilvēka aktivitātēm. Saskaņā ar šo koncepciju uzņēmumam nevajadzētu ignorēt apstākļus, kas nosaka darbinieku dzīves kvalitāti, bet plānošanas fāzē paturēt prātā cilvēka uzvedības, vajadzību un vēlmju robežas un prasības.

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

- * uzņēmuma lielums (ar uzņēmuma apmēriem saistīti aspekti);
- * sociālais imidžs (sabiedrībai piedāvātais uzņēmuma tēls, tās sniegtais šī tēla vērtējums un darbinieka 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, pats par sevi nav problemātisks aspekts. Taču eksistē īpašības, kas, saistītas ar noteikta veida uzņēmumiem atkarībā no to lieluma, var kļūt par problēmu cēloni. Vairāki pētījumi atklāj, ka uzņēmumu uzbūves shēmā pastāv atšķirības, kas saistītas ar uzņēmuma apmēriem, un tieši te sakņojas noteikti diferenciēti psihosocioloģiskie apstākļi.

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

Lielo uzņēmumu darbiniekiem parasti ir augstāks kvalifikācijas līmenis nekā mazo uzņēmumu darbiniekiem. 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 firmas rēķina u.tml.).

Parasti mazo uzņēmumu darbinieki iebilst,

sakot, ka tiem salīdzinājumā ar lielo uzņēmumu darbiniekiem 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.).

Kopumā tieši mazo uzņēmumu darbinieki ir tie, kas uzrāda augstāku apmierinātības līmeni ar savu darbu. Lielo uzņēmumu darbinieki biežāk nekā mazo uzņēmumu darbinieki izsaka sūdzības ne tikai par uzraudzību, autonomijas trūkumu, uzspiestu darba ritmu, darbalaikiem utt., bet arī par apgaismojuma un temperatūras problēmām, troksni utt. Kaut arī te saskatāmas pretrunas gan ar faktu, ka šie aspekti lielajos uzņēmumos tiek izskatīti, gan ar objektīvo realitāti, šāda veida sūdzības varētu skaidrot ar augstāku lielo uzņēmumu darbinieku izglītības, prasību un nesamierinātības līmeni, vai, iespējams, šādā veidā tie atklāj savu neapmierinātību ar citiem aspektiem.

Parasti lielajos uzņēmumos visas galējības, kas saistītas ar veicamajiem uzdevumiem vai ar blakusaspektiem, 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 darbinieku iniciatīvu daudzos aspektos. Citiem vārdiem sakot, pastāv iespēja, ka uzņēmuma plānošanā un organizēšanā neparādās pietiekama daudzpusība, ko varētu nodrošināt dažādu individuālu līdzdalība.

Lielajos uzņēmumos ir vairāk darbinieku, kas uzskata, ka viņu veiktais darbs ir maznozīmīgs. Šis aspekts ir aktuāls lielajos uzņēmumos, kuros raksturīgs ražošanas veids ir masu produkcija, ilgstošas pro-

cedūras, darbs pie konveijera un kurā uzdevums ir sadalīts sīkās operācijās. Mazajos uzņēmumos veicamie uzdevumi parasti ir daudzveidīgāki, darbinieks liek lietā vairāk dažādu spēju un veic uzdevumu ar lielāku atdevi, t.i., uzskatot savu darbu par nozīmīgu.

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

UZŅĒMUMA SOCIĀLAIS TĒLS

Ar uzņēmuma sociālo tēlu mēs saprotam iespaidu, kāds valda sabiedrībā par šo uzņēmumu, pamatojoties uz informāciju, ko šis uzņēmums brīvprātīgi vai pret savu gribu sniedz par tādiem aspektiem kā realizētā produkcija vai pakalpojums, darbības princips, saskarsme ar darbiniekiem (alga, ko uzņēmums maksā darbiniekiem, tiem pievērsta uzmanība utt.), saskarsme ar citām sabiedrības aprindām, ekonomiskā stabilitāte, sociālās rūpes, modernizācijas pakāpe, nodibināto sakaru nopietnība utt.



Uzņēmums izvērtē sabiedrības atsauksmes par to pēc noteiktiem standartiem un kritērijiem, nosakot, vai tā 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 pārdošanai;
- * autoritatīvu atsauksmju piedāvāšana nozīmē ražotās produkcijas vai sniegtā pakalpojuma vērtības celšanos;
- * lai izceltu savu specifisko darba veidu un atšķirtos no citiem uzņēmumiem.

Uzņēmumu 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 tā darbinieku paštēlu un attiecīgi to, kā darbinieki vērtē uzņēmumu, kurā paši strādā.

Darbinieki pievērš uzmanību jeb uzskata par būtisku virkni lielumu (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 mūsu darba kvantitāti un kvalitāti.

Negatīvs uzņēmuma tēls nozīmē vai nu to, ka uzņēmumam nav panākumu, vai ka tas neatbilst konkrētās sabiedrības pieprasījumiem vai vēlamajiem standartiem un tādējādi nav ieteicams darbiniekiem. Fakts, ka darbinieks strādā šajā uzņēmumā, liek domāt, ka viņam nav paveicies uzņēmuma

izvēlē vai ka viņa profesionālā vērtība neļauj strādāt labākā uzņēmumā.

Darbinieks jutīsies neapmierināts uzņēmumā, kas neatbilst viņa prasībām attiecībā uz statusu un prestižu. Tāpēc bez ieinteresētības laba tēla uzturēšanā uzņēmumam būtu jāpatur prātā, ka šis ir nosacījums, ko pieprasa arī darbinieki. Turklāt uzņēmumam, kas rūpējas par savu tēlu, būtu jāatceras, ka viens no galvenajiem resursiem tēla “pārdošanai” ir tā darbinieki, ar to saprotot, ka darbinieki ir tie, kas apmierinātību ar savu uzņēmumu izplata sabiedrībā.

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

UZŅĒMUMA ATRAŠANĀS VIETA

Uzņēmuma atrašanās vieta var kļūt par faktoru, kas pats par sevi var izraisīt vairākas problēmas un neērtības, pat ja šī aspekta ietekme uz darbiniekiem izpaužas galvenokārt ārpusdarba vidē. No vienas puses, būtu vēlams, lai uzņēmuma perspektīva attiecībā uz darbinieku labsajūtu būtu globālāka un lai uzņēmums iespēju robežās veicinātu savu darbinieku dzīves kvalitātes celšanos.

No otras puses, uzņēmumam būtu jāpatur prātā, ka darba atrašanās vieta ir cieši saistīta ar darba vides problēmām gan no organizācijas viedokļa (uzņēmuma pamešana, punktualitāte utt.), gan individuāli (darbinieku 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 darba dēļ;
- * attālumi starp darba, dzīves un atpūtas vietām;

* dabiskās apkārtējās vides ietekme.

Tas, ka uzņēmums atrodas pilsētā, kas nav darbinieka dzimtā pilsēta, nozīmē, ka darbiniekam 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. Neskatoties uz to, darba trūkuma gadījumā šādi apstākļi, kam grūti rast risinājumu, kļuvuši par parastu parādību.

Ja darba vieta atrodas tālu no darbinieka dzīvesvietas, darbiniekam jāpatērē daudz laika un līdzekļu braukājot, kā arī tiekot galā ar neērtībām, ko izraisa šāda situācija (t.i., satiksmes, gaidīšanas laika, transporta u.c. problēmas). Citos gadījumos, kad darba vietas tuvums dzīvesvietai ir nepieciešamība,

pēdējā tiek attālināta no atpūtas vietām, kas atkal izraisa līdzīgas neērtības.

Būtu ieteicams, lai darba vieta atrastos netālu no darbinieka dzīvesvietas (un atpūtas vietām) vai pretējā gadījumā varētu rēķināties ar ērtu satiksmi, kas atvieglotu darbiniekam braukāšanu. Tas nozīmētu ne tikai darbiniekam nodrošinātu transportu uz darba vietu un tādējādi samazinātu stresoru klātbūtni (satiksme, gaidīšana, ierobežota laika spiediens u.tml.), bet ļautu izvairīties no transportā pavadītā laika, ko darbinieks varētu veltīt vaļaspriekam un atpūtai. Tātad darba iestāžu tuvums pilsētām ir ieteicams tādēļ, ka tieši pilsētās ir sociālo kontaktu, iespēju un brīvā laika aktivitāšu izbaudīšanas vietas.

Vēl viens ar darba vietas atrašanos saistīts faktors, kas var veicināt vai nu darbinieku 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.

DARBA VIETAS PLĀNOJUMS

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

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

Mēs labi zinām 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, savākties, glabāt savas lietas, – pēc privātas vietas, kas reprezentētu cilvēka individualitāti. Uzņēmumam būtu jārēķinās ar darbinieku 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 darba realizēšanai. Eksistē noteiktas darbinieku psiholoģiskās vajadzības attiecībā uz telpu, un uzņēmumam tās nevajadzētu ignorēt.

Attiecībā uz darba telpas sadali jāpatur



prātā cilvēku vajadzība pēc saskarsmes un komunikācijas un jāizvairās no nošķirtām un norobežotām darba vietām, kas padara minēto vajadzību nerealizējamu. Nevajadzētu aizmirst, ka arī augsts trokšņa līmenis apgrūtina komunikācijas iespējas. Būtu ieteicams darbinieku telpu sadali veikt tā, lai būtu iespējams darbs grupās.

STARP DARBINIEKIEM, KAS SAVU
UZDEVUMU VEIC ATŠĶIRTI UN BEZ
KOMUNIKĀCIJAS IESPĒJĀM,
PSIHOSOCIĀLA RAKSTURA
PROBLĒMAS NOVĒROJAMAS BIEŽĀK
NEKĀ STARP TIEM, KAS VAR SAVĀ
STARPĀ KONTAKTĒTIES

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

Ieteicama ir darbinieku līdzdalība darba elementu sadalē un izvietojumā, kā arī darba vietas iekārtošanā (mēbeļu, dekorāciju u.c. elementu izvēlē un sadalījumā).

Plānojot darba vietu, nevajadzētu aizmirst par noteiktiem sociālajiem pakalpojumiem, kas apmierinātu dažas no vajadzībām: ēdamistaba, restorāns, atpūtas un vaļaspriču telpa, bērnistaba u.c.

UZŅĒMUMA DARBĪBA

Uzņēmuma vai organizācijas darbība, ražotās preces jeb produkta vai piedāvātā pakalpojuma veids var kļūt par psihosociālu faktoru dēļ tā ietekmes uz indivīda labsajūtu, it īpaši psiholoģiskajā un sociālajā sfērā.

Uzņēmuma darbības veids var ietekmēt

darbinieku personīgi, izraisot lomu konfliktus (tādu uzdevumu realizācija, kurus tas neatbalsta, nesaskaņas jeb pretrunas starp darbinieka profesionālo jeb darba lomu un šī paša darbinieka atzītajām vērtībām utt.). Mēs varam sastapt arī tādus

uzņēmumus, kas nodarbojas ar aktivitātēm, kas robežojas ar nelikumību vai var nodarīt kaitējumu cilvēkiem, dzīvniekiem, apkārtējai videi utt.



Pastāv arī tādi uzņēmumi, kas ar savu darbības veidu pārkāpj noteiktas to darbinieku personīgās morāles normas. Runājot par šo aspektu, mēs neatšaucamies uz izņēmuma situācijām, - tādas sastopamas ikdienā. Tā, piemēram, lopkautuvju strādnieki var būt iesaistīti dzīvnieku aizsardzībā ārpus darba; citu darba pienākumos ietilpst personu izlikšana no mājām un sodu uzlikšana; tie,

kas iesaistīti dabas aizsardzībā, reizēm pilda 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 eksistē cilvēki un cilvēku grupas, kas atšķiras ar īpašu jūtīgumu pret noteiktiem aspektiem, un dažu darbību veikšana var izraisīt tajos sava veida morālu konfliktu.

Ir iespējams, ka darbinieku neietekmē šāda veida konflikti vai personīgās pretrunas; tomēr darbinieku var ietekmēt sabiedrībā kopumā vai atsevišķā tās grupējumā izveidojies iespaids par viņa aktivitātēm. Citiem vārdiem sakot, noteiktos uzņēmumos vai organizācijās realizēto darbību sabiedrība vai noteikta tās daļa var uzskatīt par nepieņemamu; attiecīgi uzņēmuma darbinieks jūtas atstumts, un šādā veidā uzņēmuma darbība ietekmē darbinieka sabiedriskās attiecības.

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

ORGANIZĀCIJAS STRUKTŪRA

3

IEVADS

Pēc Makdžila (McGill) universitātes vadības politikas profesora MBA (Master in Business Administration) programmā un par šo tēmu veikto pētījumu apkopotāja Mincberga (Mintzberg) teorijas mēs varam definēt organizācijas struktūru kā tajā ietilpstošo vienību kopumu un sakarus, 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. Turklāt ir novērots, ka eksistē citi lielumi, kas, nepiederdami

pašai struktūrai, tomēr to pārveido. Tās ir kontekstuālās dimensijas, un pie tām pieder faktori, kas arī aplūkoti tabulā (skat. zemāk).

Ir veikti neskaitāmi pētījumi, lai iepazītu attiecības, kas veidojas starp abām mainīgo grupām – strukturālajiem lielumiem un kontekstuālajām dimensijām (kaut arī no pēdējām intensīvi darbojas galvenokārt mainīgie “uzņēmuma lielums” un “tehnoloģija”). Viss iepriekšminētais tiek aplūkots no diviem aspektiem: ietekme, kādu viena mainīgo grupa atstāj uz otru, un ietekme, kādu tie atstāj uz cilvēku uzvedību un attieksmi.

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 – procesu, metožu un rezultātu regulācija

KONTEKSTUĀLĀS DIMENSIJAS

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

Mums ir interesanti sniegt šo pētījumu kop-savilkumu, tā kā nereti pirmajā brīdī šķietami acīmredzami secinājumi tiek uzskatīti par pašsaprotamiem, lai gan patiesībā tie ir kļūdaini vai vismaz ļoti neskaidri. Turklāt, iepazīstoties ar šiem pētījumiem, var nekļūdi-gi konstatēt organizācijas struktūras fak-torus, kas pakļaujami uzlabojumiem, lai savukārt uzlabotu darba vides kvalitāti.

Kontekstuālo dimensiju ietekme uz strukturālajiem lielumiem

Pievēršoties tehnoloģijas ietekmei uz struk-turālajiem lielumiem, mēs atklājam, ka pastāv divas atšķirīgas pozīcijas: vienu veido tehno-loģija kā struktūru noteicošs faktors; otra de-finē tehnoloģiju kā ierobežojošu, bet ne notei-cošu apstākli. Citiem vārdiem sakot, veiktie pētījumi rāda, ka tehnoloģija ir būtisks faktors organizācijas struktūras plānošanā. Daudzas organizācijas ir spiestas pārveidot savu struk-tūru, ieviešot tehnoloģiju visa plānošanas procesa beigās. Jaunizveidotu organizāciju gadījumā, kad ražošanā tiek izmantota aug-stākās kvalitātes tehnoloģija, organizācijas tiek strukturētas, ņemot vērā šādas tehnolo-ģijas noteiktās vajadzības. Gan vienā, gan otrā gadījumā tas nozīmē, ka organizācijai jā-sagatavo vai jāatrod tehnoloģiju vadībā spe-cializējušies darbinieki un jāpieskaņo organi-zācijas lielums tehnoloģiskajām vajadzībām.

Visa iepriekšminētā dēļ gan nevar apgalvot, ka organizācijas struktūras pārvei-došanas galvenais iemesls ir tikai un vienīgi tehnoloģija, nevis, piemēram, tas, ka perso-nālu veido tikai specializēti darbinieki vai ka uzņēmums ir ticis paplašināts vai sama-zināts.

Attiecībā uz uzņēmuma lielumu ir izpētīts, ka lielajās organizācijās birokrātijas un spe-cializācijas līmenis ir augstāks nekā maza-jās. Pirmajās ir arī vairāk noteikumu, forma-litāšu un hierarhisko līmeņu. Šajā gadījumā skaidri redzams, kā uzņēmuma lielums nosaka atsevišķus tā struktūras aspektus, bet ne visu struktūru.

Strukturālo lielumu ietekme uz kontekstuālajām dimensijām

Var novērot centralizācijas saistību ar:

- * *tehnoloģiju* (augsta tehnoloģiskā līmeņa organizācijas parasti ir mazāk centralizē-tas);
- * *organizācijas lielumu* (organizācijās, kurās uzdevumi neveido rutīnu un kurās darbinieki ir profesionāļi (speciālisti), lielums un centralizācija veido apgriezti proporcionālas attiecības, t.i., palielinoties vienam no abiem faktoriem, otrs sama-zinās).

Var novērot arī organizatoriskās kom-plicētības saistību ar:

- * *organizācijas lielumu* (tas ir tiešā veidā saistīts ar komplikētību: organizācijai augot, tā kļūst arvien komplikētāka);
- * *tehnoloģiju* (arī šajā gadījumā pastāv tieša saistība: jo augstāks tehnoloģiskais līmenis, jo komplikētāka organizācija).

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

- * *tehnoloģiju* (organizācijās, kurās lielākā daļa darbinieku ir profesionāļi (spe-ciālisti), standartizācija un tehnoloģija veido apgriezti proporcionālas attiecī-bas, t.i., palielinoties vienai, otra sa-mazinās);
- * *organizācijas lielumu* (starp lielumu un formalizāciju un standartizāciju pastāv tiešas proporcijas attiecības: organizācijai augot, paaugstinās formalizācijas un standartizācijas līmenis).

Kontekstuālo dimensiju ietekme uz cilvēku uzvedību un attieksmi

Šajā jomā veikto pētījumu secinājumi ir sekojoši:

- * tehnoloģiskās izmaiņas var izraisīt pār-maiņas cilvēku uzvedībā un attieksmē;
- * organizācijas lielums, šķiet, nekādi ne-ietekmē darbinieku morāli un apmie-rinātību; būtiska ietekme toties ir vienību

lielumam: mazajās vienībās apmierinātības līmenis ir augstāks nekā lielajās un, jāatzīst, arī lielāka vienotība, tolerance un labākas attiecības starp darbiniekiem; savukārt lielajās vienībās ir augstāks absentisma, darbinieku rotācijas, kā arī konfliktu rādītājs.

Strukturālo lielumu ietekme uz cilvēku uzvedību un attieksmi

Arī strukturālie lielumi ietekmē uzvedību un attieksmi, kā tas redzams veikto pētījumu kopsavilkumā:

- * *centralizācija*: veiktajos 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, kas izraisa to, ka organizācijas izmantotie paņēmieni saskaņas veicināšanai reizē rada arī pārmērīgu uztraukumu par noteikumu striktu ievērošanu. Tas palielina kautrību (piemēram, noteikumi var kavēt rīcības spontanitāti neparedzētās situācijās), konservatīvismu un tehnicismu, respektīvi, spēcīga noteikumu ietekme veicina emociju pārorientēšanos no pašas 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. Pastāv individuālas atšķirības attiecībā uz formalizētas situācijas vērtējumu, t.i., vieni ar to ir apmierinātāki nekā citi. Daži apstākļi šo parādību var neitralizēt, piemēram, darbinieka lomas organizācijā definēšana, lai konkretizētu, ko īsti organizācija no katra darbinieka sagaida, tādējādi neieslīgstot pārmērīgās formalitātēs. Tomēr, pamatojoties uz veiktajiem pētījumiem, tiek ieteikts, lai lomu regulācija nesniegtos tālāk par robežu noteikšanu lēmumu pieņemšanai vai likumīgai rīcībai.

DARBA VIDES KVALITĀTI VAR UZLABOT

- * PIEDĀVĀJOT APMĀCĪBU UN INFORMĀCIJU, JA RODAS TEHNOLOĢISKAS ZMAIŅAS.
- * SAMAZINOT DARBA VIENĪBU LIELUMU.
- * DECENTRALIZĒJOT VARU UN LĒMUMU PIENĒMŠANU.
- * PALIELINOT PERSONĪGO IETEKMI UZ DARBA VIDI.
- * FORMALIZĒJOT TIKAI PAŠU NEPIECIEŠAMĀKO, IZVAIROTIES NO PĀRĀK LIELA NOTEIKUMU DAUDZUMA.
- * SKAIDRI DEFINĒJOT LOMAS, IT ĪPAŠI ATTIECĪBĀ UZ LEMŠANAS TIESĪBU VAI LIKUMĪGAS RĪCĪBAS IEROBEŽOJUMIEM.

ORGANIZĀCIJU VEIDI

Dažādo darba organizācijas paņēmieni 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 ielikt "rāmjos".

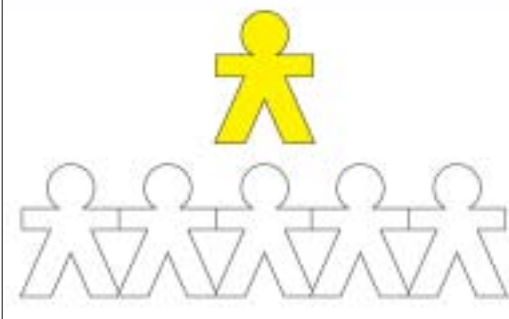
Par spīti tam mēs piedāvājam organizāciju veidu klasifikāciju, ko 1979. gadā sastādīja Minčbergs, izšķirot 5 grupas: vienkāršā struktūra, mehāniskā birokrātija, profesionālā birokrātija, dalītā struktūra un "adhokrātija". Šīs klasifikācijas izpētīšana ir noderīga, lai labāk iepazītu pamatus, uz kuriem balstās mums zināmo organizāciju lielā daudzveidība.



Vienkāršā struktūra

To raksturo minimāla darba dalīšana, neliela uzdevumu specializācija un to variāšana. Hierarhiskās struktūras centrs ir direktors, kam pieder lemšanas un kontroles tiesības. Direktors ir tas, kurš izlemj un formulē stratēģijas un plānus, tāpēc hierarhisko līmeņu ir ļoti maz. Koordinēšana balstās uz uzdevumu tiešu pārraudzību. Komunikācija

VIENKĀRŠĀ STRUKTŪRA



pamatā ir neformāla, turklāt visos līmeņos, t.sk. starp direktoru un pārējiem darbiniekiem. Starp vienībām ir maz atšķirību, kas veicina to savstarpēju satuvināšanos. Šādas struktūras priekšrocības ir brīvas personiskās attiecības bez hierarhiskas dabas ierobežojumiem, neliela darba dalīšana utt. Viss iepriekšminētais izraisa lielāku darbinieku apmierinātību. Pie trūkumiem jāmin tas, ka šāda veida organizācijām parasti raksturīga paternāla un autokrātiska pārvalde. Visa organizācija ir atkarīga no vienas personas (direktora) 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.

Mehāniska rakstura birokrātiskā struktūra

Šī tipa struktūrā uzdevumi ir konkrēti, taču to līmenis mēdz būt zems, tā kā runa ir par vienkāršiem uzdevumiem, kas atkal un atkal atkārtojas. Varas un lēmumu pieņemšanas struktūra ir centralizēta, un uzdevumu veikšana tiek tiešā veidā uzraudzīta. Komunikācijas ceļi parasti ir formāli. Noteikumi un likumi ir ļoti izplatīti, tādējādi stingri nosakot attiecības starp dažādām

MEHĀNISKĀ BIROKRĀTIJA

vienībām. Uzņēmums tiek sadalīts lielās darba vienībās, un ražošana parasti notiek sērijveidā. Aplūkojot darba veselības aspektu, šai struktūrai nav nevienas ievērojamas priekšrocības. Turpretim, jānorāda uz trūkumiem, kādi piemīt šāda tipa organizācijām: rutīnas un bezjēdzīgu uzdevumu, kā arī līdzdalības trūkuma lēmumu pieņemšanā izraisīta neapmierinātība ar darbu kā kontroles un valdošās hierarhijas sekas, kā arī vadības noslogotība daudzo lēmumu dēļ, par kuru pieņemšanu tā jūtas atbildīga.

Profesionālā birokrācija

Šī tipa organizāciju veido grupa profesionāļu ar noteiktām zināšanām, spējām un specifiskām tehniskām iemaņām, tāpēc tie paši pārrauga savu darbu un pieņem lēmumus, kas 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.

Šī tipa organizācijas priekšrocības ir noteikts demokrātijas un autonomijas līmenis. Pie trūkumiem būtu jāmin koordinācijas problēmas tās locekļu starpā, ko rada jau minētā autonomija un decentralizācija. Kopumā visbiežākā reakcija uz problēmām ir tiešās uzraudzības palielināšana un stingrāka darba procesa vai sasniedzamo rezultātu standartizācija. Šīs reakcijas nav iedarbīgas, tā kā tās nepanāk situācijas uzlabošanos, bet tikai apgrūtina organizācijas funkcionēšanu kopumā. Likumu 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 katra atsevišķā uzņēmuma vadības rokās.

Katram uzņēmumam var būt atšķirīga struktūra, taču visbiežāk tā ir mehāniska rakstura birokrācija. Pastāvot centrālās struktūras kontrolei pār atsevišķajiem uzņēmumiem (t.i., pār rezultātiem un mērķu definēšanu), šo uzņēmumu vadība centralizē

PROFESIONĀLĀ BIROKRĀTIJA**DALĪTĀ STRUKTŪRA**

un formalizē to struktūru; tādējādi attiecībā uz katru uzņēmumu pastāv kopējās varas decentralizācija.

Šī tipa struktūras priekšrocības un trūkumi vairāk attiecas uz tās efektivitāti kā tādu nekā uz darba aizsardzības jautājumiem, tā ka ietekme uz šajā struktūrā strādājošo veselību ir atkarīga no katra uzņēmuma struktūras veida un autonomijas pakāpes, kādu katra uzņēmuma vadība piešķir saviem padotajiem.

“Adhokrātiskā” struktūra

Šī struktūra raksturo organizāciju, kuras darbinieki 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.

Var teikt, ka visas šī tipa struktūras priekšrocības izriet no tās darba variēšanas: lielākas profesionālās izaugsmes iespējas, augsta autonomijas pakāpe u.c. Taču visām šīm priekšrocībām pretim neizbēgami ir arī savs trūkums: neskaidrība organizācijas un darba vietu plānojumā un cilvēku attiecībās. Pēdējās ir pakļautas spēcīgai konkurencei starp organizācijas locekļiem.

ORGANIZĀCIJAS STRUKTŪRAS FAKTORI

Pēc dažādo eksistējošo organizācijas veidu aplūkošanas un ņemot vērā, ka ir neiespējami izvēlēties vienu vai otru modeli (tā kā mēs redzējām, ka organizācijas struktūru nosaka arī tādi faktori, ko nevar iekļaut darba aizsardzības jomā), tiek uzstādīts mērķis uzlabot jau eksistējošo 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 darbiniekam iedalītie pienākumi ir neskaidri (uzdevuma satura neskaidrības dēļ), ja tie ir pretrunīgi vai ja pretruna pastāv starp

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)

PĀRMAIŅU IEVIEŠANA

DARBALAIKA ORGANIZĒŠANA
(darbadienas ilgums, veids un pārtraukumi)

dažādām darba prasībām, un ja tie ir strīdīgi (kompetenču konflikts), situācija pati par sevi var kļūt par stresa cēloni. Vadības personāls, intelektuālais darbaspēks un biroja darbinieki ir īpaši pakļauti šāda veida stresam. Arī atbildība pret trešo personu var iedarboties kā stresa cēlonis, kā tas novērojams ārkārtas situācijās atomstaciju operatoru, policijas, cietumsargu un gaisa kontroles amatos.

Jebkurā amatā jābūt definētiem tajā iekļautajiem uzdevumiem, kā arī papilduzdevumiem, kam jāpievērš uzmanība. Citi būtiski aspekti, kas jāievēro, ir lēmumu veids, kas būtu 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 darbinieku un uzņēmuma dzīves attīstībai, ņemot vērā, ka šādu zināšanu trūkums var kļūt par problēmu gan sekmīgai uzņēmuma funkcionēšanai, gan tajā strādājošajiem.

Dominējošais vadības stils

Iespaidis, kādu atstāj augstākstāvošā vadība uz saviem padotajiem, nosaka pēdējo uzvedību un attieksmi pret savu darbu.

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

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 uz konkrētas rīcības rēķina

Kontroles metodes ir ļoti vispārīgas un vieglas

Nepastāv līdzdalība



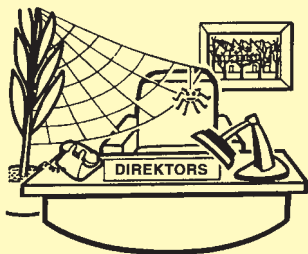
LAISSEZ-FAIRE**(Rīcības brīvība vai neiejaucšanās politika)**

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



lielāka vai mazāka tendence uz konfliktu.

Nedemokrātiskajiem vadības stiliem raksturīgais konsultāciju un līdzdalības trūkums lēmumu pieņemšanā, kā arī iniciatīvas ierobežošana atstāj lielu ietekmi uz darbinieku labsajūtu. Saskaņā ar Starptautiskās darba

organizācijas datiem, augsts līdzdalības līmenis veicina produktivitātes palielināšanos, augstāku efektivitāti, samazina darbaspēka svārstības 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 tā darbiniekiem netiek piešķirta liela nozīme.

Tas pats notiek ar komunikāciju. Personālam savstarpēji jākontaktējas ne tikai cilvēciskas nepieciešamības dēļ, bet arī veiksmīgākai 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 nepieciešamība.

Attiecības starp nodaļām un personiskās attiecības

Darbinieka attiecības ar kolēģiem, augstākstāvošajiem un pakļautajiem, kā arī no tiem saņemtais sociālais atbalsts ir saistīts ar profesionālo stresu. Ja funkciju sadalījums kolektīvā ir neskaidrs, attiecības starp tā locekļiem tiek sabojātas, pieaugot psiholoģiskās spriedzes riskam, kas sevī slēpj neapmierinātību ar darbu. Šī spriedze samazinās, ja darbinieks jūt atbalstu no kolēģu puses.

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 departamentiem vai nodaļām, ņemot vērā, ka tās negatīvi ietekmēs galaproduktu vai pakalpojumu.

Līdzīgi kā labu attiecību nodrošināšana starp departamentiem, nodaļām vai vienībām, arī šādu attiecību panākšana starp organizācijā strādājošajām personām uzņēmumam ir politiskas dabas jautājums. Šim nolūkam eksistē daudzas sistēmas, no kurām jāpiemin amerikāņu sistēma, kas iesaka organizēt pasākumus organizācijas darbiniekiem kopā ar ģimenēm, kā arī citas, kuru popularitāte gan ir mazāka, bet kas varbūt dziļāk skar problēmas būtību. Runa ir par sistēmām, kas stimulē cilvēciskas attiecības departamentā, lai tās būtu personāla rīcībā, nevis pret personālu, kā tas notiek vairumā organizāciju.

Nedrīkst aizmirst, ka visas šajā apakšnodaļā aplūkotās parādības 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 kultūras 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 darbiniekam ir izredzes uz paaugstinājumu amatā, ir ļoti populāri.

Pārmaiņu ieviešana darba vidē

Tehnoloģiskais progress un nepārtraukta uzņēmumu adaptācijas nepieciešamība, lai tā būtu konkurētspējīga, prasa arvien lielākas pārmaiņas gan uzņēmuma struktūrā, gan ražošanā. Tas atstāj acimredzamu ietekmi uz darbiniekiem:

* informācijas trūkums un adekvāta

iepriekšēja izglītība;

- * augstas dzīvā darbaspēka izmaksas, piepūle adaptācijai jaunā situācijā;
- * ergonomisku principu trūkums uzņēmuma plānošanas fāzē;
- * līdzekļu trūkums radušos problēmu risināšanai nepieciešamajam atbalstam.

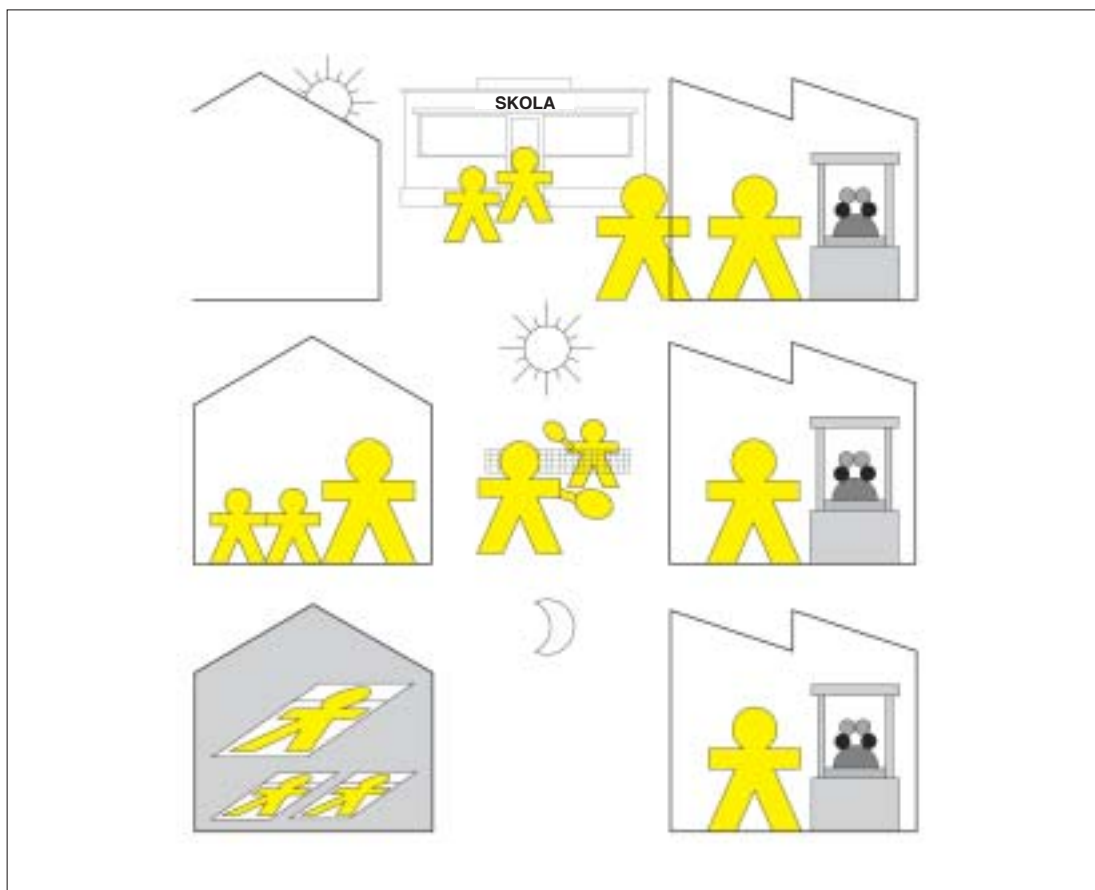
Viss iepriekšminētais rodas nesagatavotības pārmaiņām rezultātā. Sagatavošanās būtu jāveic no visiem aspektiem: tehnoloģiskā, psiholoģiskā, ergonomiskā un organizatoriskā.

Darbalaika organizēšana

Darba dienas, nedēļas, mēneša, gada, kā arī visas darba dzīves ilgums lielā mērā nosaka darbaspējīgās 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 darbalaiku 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 ir tas, kas 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, uz ģimeni un sabiedrisko dzīvi atstātā vakara maiņas ietekme, kā arī naktsmaiņu tiešā ietekme uz veselību.

Nepārtraukta darba stundu maiņa atbalsos problemātiskā ilgstošu sabiedrisko attiecību uzturēšanā (piemēram, personām šādā situācijā iesaistišanās kādā sporta komandā ir apgrūtināta). Līdzīgā veidā izmainīta var tikt arī ģimenes dzīve, kādam tās loceklim periodiski neesot klāt ģimenes pasākumos.

Vakara maiņa sakrīt ar laiku, ko ģimene parasti velta savstarpējām attiecībām. Tā sakrīt arī ar laiku, ko vairums cilvēku 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.

Maiņu darbs atstāj ietekmi uz cilvēka veselību, izjaucot viņa bioloģisko ritmu, mainās ķremeņa temperatūra, cukura līmenis asinīs, vielmaiņa u.c. Miega traucējumi, ko izraisa gulēšana neadekvātā laikā, veicina nepilnvērtīgu fizisko un garīgo atpūtu. 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 darbalaiķu saplānošanai un tam, ka darbinieki saņem dažāda veida sociālo palīdzību, ierobežotā sabiedriskā līdzdalība ir tas, par ko visbiežāk sūdzas

maiņās strādājošais personāls.

REIZĒM NELIELĀM IZMAIŅĀM VAR BŪT
NOPIETNAS SEKAS

Saistībā ar darbadienas ilgumu jānorāda, ka cilvēka organismam piemīt noteikta fiziskā un garīgā kapacitāte, kas nepieļauj nepārtrauktu un ilgstošu enerģijas patēriņu. Citiem vārdiem sakot, ir nepieciešams, lai jebkurai fiziskai vai garīgai darbībai seko īsāks vai garāks atpūtas periods atkarībā no veiktās darbības intensitātes. Attiecība “darbība/atpūta” pieprasa gan darbadienas ilguma ierobežojumu, gan to, lai noteiktos amatos pārtraukumi visas dienas garumā tiktu ieviesti kā nepieciešamība (piemēram, strādājot ar dis-

PERSONAS INDIVIDUĀLĀS ĪPAŠĪBAS

4

IEVADS

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

Mēs redzam, ka stress vai neapmierinātības attīstībā no vienas puses iesaistīti apkārtējās vides (šajā gadījumā – darba) apstākļi, no otras – pati persona, tā kā nav noliedzams, ka katra persona kaut kādā veidā reaģē uz citām personām vai uz ikdienas notikumiem.

Individuālās atšķirības nosaka, kā tiek uztverti darba apstākļi: personas savstarpēji atšķiras, tām ir atšķirīga motivācija, dažādas spējas, dažādas personības utt. Tas viss nosaka reakciju dažādību vienā un tajā pašā situācijā. Kas apmierina vienu personu, var būt uztraukuma iemesls kādai citai. Tādējādi viena un tā pati situācija neietekmē visus vienādi, bet gan atkarībā no tā, ko katra persona attiecīgajā brīdī sagaida, 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

interesešu realizēšanai. Daži izvēlas amatus ar augstu atbildības līmeni, savukārt citi uzskata, ka tie var kļūt par stressa un konfliktu cēloni.



Citiem vārdiem sakot, viena un tā pati situācija var tikt uztverta dažādos veidos, tādēļ tas, vai situācija tiek uztverta kā neapmierinoša vai stresu izraisoša, daļēji atkarīgs no personas rakstura īpašībām.

No otras puses, personību atšķirības nosaka arī adaptācijas līdzekļu dažādām dzīves

situācijām daudzveidību: zināšanas, pieredze, izturēšanās u.c. ir līdzekļi, lai adaptētos vai stātos pretī nevēlamiem apstākļiem. Visa augšminētā dēļ individuālās īpašības ir tās, kas nosaka reakcijas spējas jeb ievainojamību stresa situācijās.

Jūtīgums jeb ievainojamība stresa situācijā attiecas uz dažu individu tendenci noteiktā situācijā reaģēt ar augstāku neapmierinātības izpausmes pakāpi nekā citi, tādējādi nosakot iespējamās stresa situācijas sekas personai, kas to piedzīvo.

VIENU UN TO PAŠU SITUĀCIJU PERSONAS UZTVER ATŠĶIRĪGI UN REAĢĒ DAŽĀDOS VEIDOS

Uzņēmība pret stresu atšķiras gan atkarībā no cilvēka, gan atkarībā no laika, ja runa ir par vienu un to pašu cilvēku. Katrai personai piemīt atšķirīgas spējas adaptēties vai tikt galā ar situāciju, un stress rodas tad, ja situācija pārspēj šīs adaptācijas spējas,

piemēram, piedzīvojot grūtības, ko mēs nespējam ietekmēt (darba maiņa, tuvinieka nāve u.tml.), vai arī sīkām problēmām atkaroties no dienas dienā, līdz tās pārsniedz personas pretestības spējas.

Dzīvē ir brīži, kas iezīmē īpaši augstas ievainojamības periodus vai pieprasa īpašas adaptācijas spējas, piemēram, darba vai dzīvesvietas maiņa, finansiālas vai ģimenes problēmas u.tml. Minētajiem notikumiem pašiem par sevi nebūt nav jābūt negatīviem; tie var būt arī laimīgi pārdzīvojumi, taču tie nozīmē papildu adaptācijas piepūli. Tādējādi paaugstinājums darbā nozīmē darba kvalitātes uzlabošanos, taču vienlaikus arī adaptēšanās jaunā situācijā, kam nepieciešama piepūlēšanās.

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

INDIVIDUĀLĀS ATŠĶIRĪBAS

Mēs redzējam, ka gan kādas 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:

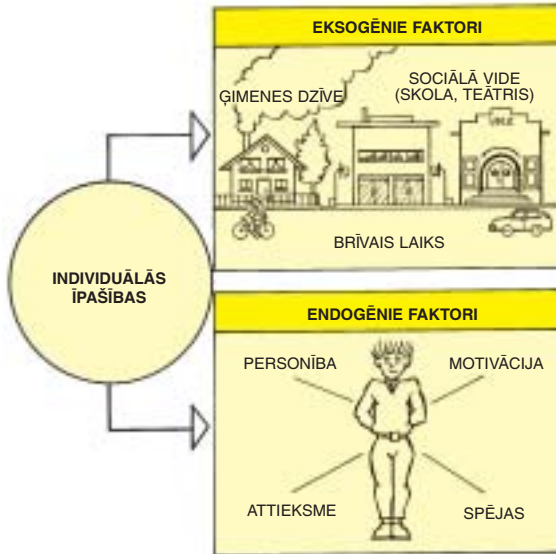
* kultūras nosacījumi: sociālekonomiskie faktori, ģimenes dzīve, dzīvesveids, sociālā vide, vaļasprieki un brīvais laiks utt. Šos faktorus sauc par *eksogēnajiem faktoriem*, respektīvi, tie atrodami ārpus cilvēka, veidojot vidi, kurā cilvēks sevi izsaka, un kas ietekmē indivīda domāšanas un izturēšanās veidu, tā kā ir zināms, ka cilvēks funkcionē kā viens

veselums. Nevar aplūkot kādu dzīves aspektu, neņemot vērā pārējos, tāpēc, lai arī mēs koncentrējam uzmanību uz darba izraisītu neapmierinātību, mēs 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 gadījums attiecas uz zināšanām, motivācijām, cerībām, attieksmēm u.tml.



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

Personība

Mēs varam definēt personību kā uzvedības formu, saskaņā ar kuru cilvēks parasti reaģē un pielāgojas ārējiem apstākļiem. Eksistē 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 tieksšanās pēc perfekcijas, izteikta patstāvība un virzība uz augstiem mērķiem. Individīdi 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. Mēs varam rezumēt "A" tipa personības raksturojumu trīs galvenajās iezīmēs: nepacietība jeb steigas sajūta, ieinteresētība darbā un konkurence jeb personīgās ambīcijas. Šī tipa personība ir uzņēmīgāka pret stresu; personas, kas sliecas uz šādu izturēšanās veidu, biežāk reaģē pārspīlēti, izjūtot spiedienu.

Salīdzinājumam "B" tipa personību var raksturot kā tādu, kas stresa situācijā individuālam 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 doto 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 darišana vienlaikus;
- * ikdienas pārslodze;
- * liela konkurētvēlme;
- * hroniska steigas sajūta;
- * neiecietība pret kavējumiem vai pārtraukumiem.

Vecums

Šī mainīgā lieluma ietekme neapmierinātības situācijās skaidrojama ne tikai ar vecumu kā tādu, bet ar tā mijiedarbību ar

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

cieti faktoriem. Piemēram, motivācija vai cerības attiecībā uz darbu gadu gaitā var ļoti mainīties: jaunu cilvēku cerības attiecībā uz darbu parasti ir lielākas, un tie sagaida, ka darbs šīs cerības spēs piepildīt. Šajā ziņā gados jauni cilvēki ir prasīgāki nekā cilvēki gados, kas jau ir piedzīvojuši savu centienu piepildījumu vai katrā ziņā negaida no dzīves to pašu, ko jaunie.

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

Attiecībā uz šo jāpatur prātā, ka individuālās adaptācijas spējas un fizioloģiskās izpausmes nemainās līdz ar vecumu. Tomēr ir pierādīts, ka vecākas personas ar nolūku izvairās no potenciāli satraucošām situācijām

vai arī spēj labāk tās kontrolēt, mainot savu nostāju pret stresa faktoriem; vecākiem darbiniekiem piemīt lielākas adaptācijas spējas, pateicoties lielākai pieredzei un profesionālajām iemaņām, kas tiem palīdz rast labāku problēmas risinājumu. Mēs varam teikt, ka šajā ziņā vecākiem cilvēkiem ir vairāk resursu, lai tiktu galā stresa situācijā, kas radusies darbā.

Neskatoties uz visu, eksistē virkne apstākļu, kam, gadiem ejot, pielāgoties kļūst arvien grūtāk. Tāpat kā ar laiku samazinās noteiktas fiziskās spējas, piemēram, redze, tā samazinās arī spēja pielāgoties noteiktām darba prasībām, kā dēļ, runājot par psihosociālajiem faktoriem, var identificēt tos, kas visjūtāmāk ietekmē gados vecākas personas: darbs ierobežotā laikā, paātrināts darba ritms, nepieciešamība apstrādāt lielu informācijas daudzumu, konveijera tipa ražošana, darbs, kas pieprasa paaugstinātu modrību, smags fizisks darbs un neadekvāta vide, piemēram, darbs putekļos vai troksnī.

Dažos pētījumos ir pierādīts, ka vecāki darbinieki 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 ir 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.

Motivācija

Motivācija ir pamatnosacījums, kas jāņem vērā, izvērtējot psihosociālos faktorus, tā kā pēdējie ir tie, ar kuru palīdzību tiek izstrādātas atbildes uz darbinieku cerībām.

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, tam jāpiedāvā atbilde uz šīm vajadzībām un cerībām, kas uz to liktas. 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 pārlicinātos: 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 sistēma, kas klasificē motivācijas sekojošā veidā:

- * fizioloģiskās jeb izdzīvošanas vajadzības: ēšana, dzeršana, noteiktas temperatūras

uzturēšana u.tml.;

- * vajadzība pēc drošības (dažādos aspektos): veselība, ekonomiskā drošība, darba vietas saglabāšana u.c.;
- * sociālās un emocionālās vajadzības: piederība kādai grupai, draudzība, dzīvesbiedrs, vecāku-bērnu mīlestība u.c.;
- * cieņa pret sevi un citiem: prestižs, uzmanības pievēršana, panākumi u.tml.;
- * pašrealizācija: atbildība, neatkarība, pilnveidošanās kultūras jomā u.c.

Darbam jākalpo kā līdzeklim 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. (skat. nākamo nodaļu UZDEVUMA FAKTORI).

DARBAM JĀSNIEDZ TAS,
KO CILVĒKS
NO TĀ SAGAIDA

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.

Bez šiem var izdalīt vēl divus apmierinātības faktoru veidus. Pie pirmā pieder vajadzības, kas ietekmē cilvēka izturēšanos tikai gadījumā, ja netiek apmierinātas. Piemēram, ja mēs jūtam izsalkumu, tas izraisa mūsos neapmierinātību, taču, ja mēs izsalkumu nejutām, tas neizraisa īpašu apmierinātību. Šis ir materiālās vajadzības (vajadzība pēc drošības).

MOTIVĀCIJA DARBĀ (Hercbergs (Herzberg))

APMIERINĀJUMA AVOTI

(ja minētās 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

Bez šīm eksistē 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, un saskaņā ar viņu darbs ietver sevī gan apmierinājuma, gan neapmierinātības cēloņus. Darba vidē tas nozīmē, ka apmierinātības faktori ir tie, kas saistīti ar vajadzību pēc pašrealizācijas: atbildības, neatkarības un pilnveidošanās.

Iepriekšminētā dēļ organizācijai būtu nevis jākoncentrējas uz tādiem aspektiem kā produktivitāte, bet jārikojas, lai darbs pats par sevi būtu apmierinošs un ļautu darbiniekiem pielietot savas spējas. Tas nenozīmē, ka nav jāievēro higiēnas, aprūpes 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.



Izglītība

Izglītībai, iemaņām, iegūtajām zināšanām un pieredzei ir galvenā loma neapmierinātības vai stresa radīšanā neatbilstības dēļ, kas var rasties starp veicamo uzdevumu un darbinieka spējām. Bieži gadās, ka darbs neatbilst darbinieka sagatavotībai: tas nedod

personai iespēju pielietot savas zināšanas, t.i., darba līmenis ir zemāks nekā darbinieka 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 norāda uz iespē-



jamo stresa cēloni. Darba organizācijai ik dienas jādod personām laiks iemaņu atkarīšanai un nostiprināšanai, lai izvairītos no zināšanu pārrāvuma fāzes (angl. jet-lag) un atvieglotu pielāgošanos jebkāda veida (tehniskām, darba metožu, organizatoriskām u.c.) pārmaiņām. Mūsdienās tas ir īpaši būtiski, tā kā notiek nepārtraukta tehnoloģiskā evolūcija, kas ievieš lielas pārmaiņas darba saturā un tā vidē.

Attieksme un dotības

Mēs varam definēt attieksmi 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 noslieču un izjūtu kopums, iepriekš izveidoti priekšstati, idejas, bailes un pārliecība, tādēļ tās nosaka veidu, kādā mēs reaģējam uz apkārtējo pasauli.

Attieksme ir mainīgais, 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 nosēšanas 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 pielietot šīs spējas un rast līdzsvaru starp indivīda

prasībām un to, ko darbs spēj piedāvāt. Lai darbs būtu apmierinošs, no cilvēka prasītajai piepūlei, kas nepieciešama uzdevuma veikšanai, jāatbilst tā spējām.

Ja starp cilvēka attieksmi un dotībām un to, ko piedāvā darbs, pastāv nevienlīdzība, organizācijā vai nu jāveic izmaiņas,

kas ietekmētu darba vides faktoros, vai arī jānodrošina apmācība, kas dotu darbiniekam vairāk adaptācijas resursu konkrētā situācijā, ar mērķi panākt adekvātu mijiedarbību starp cilvēku un tā darba vidi.

UZDEVUMA FAKTORI

5

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 redzējām, ka katrai personai ir virkne motivāciju un vajadzību gan sadzīves, gan darba sfērā, ko tās cer piepildīt savas dzīves laikā. Darbam kā vienai no cilvēku aktivitātēm jāspēj piedāvāt tas, ko no tā sagaida: ne tikai finansiāla atlīdzība, bet arī izdevība 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, uzstādot par mērķi uzlabot savstarpējo pielāgošanos starp cilvēku un tā darba vidi. Taču daudzos gadījumos nav mainījusies ne darba

vieta struktūra, ne darba būtība. No otras puses, jaunu tehnoloģiju attīstība ir ieviesusi jaunus riska faktoros un likusi pārlūkot organizāciju.

Pielāgojot darbu personai, jāpatur prātā cilvēciskās iespēju robežas, individuālās atšķirības un dažādās vienas personas spējas dažādos brīžos. Lai darbs būtu ekonomiski izdevīgs un apmierinošs, jāpanāk līdzsvars starp dažādiem 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 sasniegts lab sajūtas stāvoklis. 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 darbiniekam just, ka viņa veikums ir noderīgs, ka tam ir nozīme kopīgajā procesā, kurā tas tiek attīstīts, un sabiedrībā vispār, un dod iespēju pielietot savas zināšanas un spējas.

DARBAM JĀBŪT NOZĪMĪGAM TĀS
PERSONAS ACĪS, KAS TO VEIC

Kad darbs tika uzskatīts par mākslu, darba process bija vienots; darbiniekam 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 kļūstot par virkni neskaitāmu nelielu, ļoti specifisku apakšvienību, kuru saistība ar galaproduktu ir ļoti netieša.



Tas viss 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 atkārtos uzdevumos. Tas ved pie parādības, ka bieži vien darbs sastāv no ļoti nelielas operāciju kopuma daļas veikšanas, tādējādi uzdevumam zaudējot savu nozīmi darbinieka acīs, jo nereti notiek tā, ka ražošanas procesa veselums paliek nezināms, t.sk. darbinieks pat nezina sava darba mērķi. Darbam sadrumstaloties, darbiniekam tiek dota mazāka iespēja izmantot savu intelektu, un tas lēnām kļūst par vēl vienu detaļu mašīnējā.

Rezultātā darbinieki ir iesaistīti tikai nelielā ražošanas procesa posmā, un tiem ir niecīga vai nav nekādas saistības ar gatavo produkciju; darbs ir zaudējis savu saturu un nozīmi tās personas acīs, kas to veic. Šāds darbs izraisa virkni agresiju, kas nav saistītas ne ar fizisko vidi, ne ar slodzi vai darba pārmērību, bet gan rodas motivācijas trūkuma, nepietiekama personīgo spēju izmantojuma, pašnoteikšanās trūkuma un attiecību veidošanas ar pārējiem grūtību rezultātā.

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 uzdevumu pildīšanu, kurā pietiek ar virspusēju uzmanību un kas dod niecīgas kreativitātes iespējas. Tas nozīmē, ka darbs pieļauj tikai ierobežotu potenciāla pielietošanu, nepieļaujot daudz cilvēkam piemītošo spēju attīstīšanu, tādējādi izraisot zemu pašcieņu, morālu pagrimumu un neticību pašam sev.

Fragmentāciju mēdz pavadīt kontroles samazināšana pār savu darbu no tā veicēja puses. Daļēji tas izskaidrojams ar pastāvošo atkarību no mašīnas, daļēji – ar lielāku orga-

nizāciju komplicētību: darba realizēšanas funkcijas tiek nošķirtas no plānošanas, organizēšanas un kontroles funkcijām. Darbs nedod iespēju mainīt ne ritmu, ne saturu, un sociālās sadarbības iespējas ir minimālas. Tajā pašā laikā darbs izvirza augstas prasības attiecībā uz uzmanību, tempu u.c. Tas rada monotoniju, norobežošanu, brīvības trūkumu un laika spiedienu, kas savukārt agrāk vai vēlāk var atstāt iespaidu uz darbinieku veselību.

Monotoniju var izraisīt īsu kustību biežs atkārtojums, piemēram, ja darbs noris pie konveijera vai ja vides apstākļi ir nemainīgi (ar nelielām variācijām). Šāda situācija mūs-

dienās sastopama, piemēram, rūpniecības procesu uzraudzības zālēs. 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 notiekošais, 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 pieprasa vienādu piepūli; parasti darba slodze svārstās, un var gadīties, ka sezonām, kurās jāizpilda daudzas prasības, seko periods, kas nepieprasa gandrīz nekādu aktivitāti. Ja darbs prasa no mums pārāk daudz vai pārāk maz īslaicīgi, 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 pēc iepriekšnoteikta ritma, ko persona nevar kontrolēt, piemēram, ja jāsarāžo noteikta preču partija. Šī iemesla dēļ kvantitatīvā pārslodze parasti raksturīga darbam pie konveijera, kurā visu nosaka mašīnas, prēmialās sistēmas vai produktivitātes darbam, kā arī rutīnas darbam birojā.

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

Pie otras galējības pieder darbi ar pārāk mazām prasībām, t.i., darbi, kas pieprasa darbinieka klātbūtni, bet aktīvs darbs noris 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, tā kā, neesot pietiekami nodarbinātam, var būt grūtības saglabāt koncentrāciju 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 prasa pārāk daudz no cilvēka; cilvēks jūt, ka tiek pārsniegtas viņa spējas kontrolēt apstākļus.

AUTONOMIJA

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

Viena visa darba daļa ir iepriekšnoteikta, otra – atkarīga no cilvēka; darbiniekam ir jāizdara izvēle un jāpieņem lēmums saskaņā ar situācijas novērtējumu. Ja iepriekšnoteiktie 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,

Parasti tas notiek paaugstināšanas vai tehnoloģisku un organizatorisku pārmaiņu gadījumos. Ir svarīgi laicīgi paredzēt šādus gadījumus un veltīt zināmu laiku attiecīgo personu apmācībai un informēšanai; pretējā gadījumā var notikt tā, ka persona, juzdama, ka nespēj uzņemties to, kas no tās tiek prasīts, zaudē ticību saviem spēkiem un izjūt neapmierinātību.

Kvalitatīvā darba nepietiekamība novērojama darba vietās, kam raksturīgs zems darba saturs, apkārtējās vides vienvērdība un kas nepieprasa ne kreativitāti, ne problēmu risināšanu. Arvien izplatītāka tā kļūst automatizētos un ieprogrammētos uzdevumos. Parasti kvalitatīvā darba nepietiekamība saistīta ar psihosomātiskiem 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).

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 jānodrošina iespēja pieņemt ar to saistītus lēmumus.

DARBAM BŪTU JĀNODROŠINA
DARBINIEKIEM IESPĒJA PIEŅEMT
LĒMUMUS

Darbā kontrolēti var tikt ar darba realizāciju saistīti aspekti, piemēram, uzdevumu kārti-

ba 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.
- * *Darbalaiks.* 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, ka, 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 pasaule pastāv kā pati no sevis neatkarīga vienība. Var parādīties arī emocionālas reakcijas: pirmais parādās uztraukums, kas, situācijai nemainoties, izraisa psihosomātiskas reakcijas.

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

AUTOMATIZĀCIJA

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

Šī iemesla dēļ automatizācija uzskatāma par pozitīvu, jo tā novērš daudzus konveijera tipa ražošanas trūkumus. Tas īpaši izpaužas amatos, kuros mašina, piemēram, dators, darbiniekam palīdz un tas var saglabāt paškontroli.

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

Specializējies, iesaistīties un izlemespējīgs

darbinieks pārvēršas par mašīnu, kam šajā gadījumā ir darba procesam nepieciešamās zināšanas, "novērotāju". Darbinieks apšaubā savas spējas, un, ja tam nav izdevības sadarboties ar citiem, situācija var kļūt neizturama. Darbinieka vienīgais partneris ir automatizētā informācija, no kuras tas saņem tikai instrukcijas par darāmo. Darbā vairs neietilpst ne uzdevuma veikšana, ne sadarbība ar citām personām, bet vienīgi pakļaušanās mašīnai.

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; runa ir par procesu kontroli.

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 darbinieku pienākumus. Tie spiesti arvien vairāk strādāt ar mašīnām, samazinoties iespējai uztvert visu ražošanas procesu kopumā.

Vēl viena pieminēšanas vērta parādība ir informācijas saņemšana nevis tieši, bet ar simbolu un zīmju kopuma starpniecību. Ja amatniecībā apstrādāto materiālu varēja redzēt tieši – redzēt, kā tas top par galaproduktu, – šodien informācija bieži vien nāk no monitora, kurā redzamas grafiku, vērtību u.tml. virknes, kas mums jāinterpretē. Var teikt, ka automatizācijas ieviešana palielina prāta nozīmi, pie tam 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; 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 pildām noteiktas funkcijas un izturamies atbilstoši mūsu ieņemtajai vietai tajā; šo izturēšanās veidu sauc par lomu, un tā atbilst mūsu pienākumiem katrā grupā, kurai mēs piederam.

Tas ved pie virknes vienlaicīgu interešu rašanās: mēs esam augstākstāvoši par vieniem, padotie citiem; mēs esam bērni, vecāki, draugi, partneri utt. Katrā grupā mēs uzņemamies citu lomu. Vairumā gadījumu šīs lomas nav nesavienojamas, t.i., mums

nav vienlaicīgi jāuzņemas dažādas lomas. Tomēr reizēm gadās, ka pretruna rodas starp grupas noteiktajiem pienākumiem un personīgajām vērtībām vai ka starp dažādām lomām pastāv nesaskaņa, piemēram, uzraugam 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 ir starp divām grupām, kas no tās sagaida 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 reizē 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, kas no tās tiek sagaidīts organizācijā, vai ja tās pienākumi nav skaidri definēti, kas savukārt izraisa nedrošības

sajūtu; persona nav droša, vai rikojas pareizi, vai dara, ko no tās sagaida, vai nē, 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, par to, kas no tās tiek sagaidīts un par tās atbildību. Norobežošanās situācijās problēma var kļūt vēl nopietnāka, tā kā šajā gadījumā nav citu pieturas punktu, turpretim, ja persona strādā grupā vai ja tai apkārt ir citas personas, tās 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, darbiniekam nesaņemot pietiekamu informāciju par sasniedzamajiem mērķiem, par veicamajiem uzdevumiem vai pielietojamajām darba metodēm;
- * pildītās lomas seku neskaidrība. Tā rodas, ja trūkst precīzas informācijas par iespējamo atalgojumu vai sankcijām par attiecīgi labi vai slikti izpildītu uzdevumu;
- * neskaidrība par cerībām, kas attiecas uz lomu kopumu. Tā saistīta ar to, ko augstākstāvošie, partneri vai padotie sagaida 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 redzesviedokļa.

Var gadīties, ka persona situāciju uztver kā konfliktu vai lomu neskaidrību, tādiem apstākļiem vispār nepastāvot.

ATTIECĪBAS DARBĀ

Kā mēs redzējam iepriekš, 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.



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

Vēsas attiecības ir tās, kas norāda uz uzticēšanās un atbalsta trūkumu, kā arī uz nepietiekamu interesi uzklaut organizācijas locekļu problēmas un censties iesaistīties to risināšanā. Uzticēšanās trūkums starp gru-

pas biedriem var novest pie nesaskaņām komunicējoties, kas pārvēršas par neapmierinātību un liek just, ka tiek apdraudēta personīgā labsajūta.

Arī attiecības ar augstākstāvošajiem ir nozīmīgas. Daži pētījumi pierādījuši, ka tās personas, kas saņem nepietiekamu uzmanību no sava priekšnieka, darbā izjūt lielāku spiedienu. Personas, kas noķīvušas šādā situācijā, uzsver, ka priekšnieks tām nepalīdz un mēdz izvirzīt "miluļus". 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 attiecību vai atbalsta trūkums sarežģītā situācijā var kļūt par stresa cēloni. Tas nereti notiek augsto amatu aprindās, izraisot t.s. "vadītāja vientulību".

Iepriekšminētais liek pievērsties sociālā atbalsta jēdzienam, ņemot vērā, ka tas ir faktors, kas atvieglo psiholoģisko spriedzi un, kā pierādīts, ietekmē stresa psiholoģiskās sekas un smēķēšanu. Sociālais atbalsts izpaužas pozitīvas uzmanības izrādīšanā, pārliecību atzišanā, personas pamudināšanā uz atklātu viedokļa izteikšanu, informācijas un padoma sniegšanā, kā arī materiālā palīdzībā; tas sniedz atbildi uz nepie-

ciešamību pēc uzmanības un piederības sajūtas kādai grupai.

Daži autori sociālo atbalstu definē kā gatavību palīdzēt citiem. Respektīvi, tā ir rēķināšanās ar apkārtējiem, kas liek cilvēkiem ticēt, ka par tiem uztraucas un tos novērtē. Sociālā atbalsta nozīme slēpjas faktā, ka tas ļauj apmierināt cilvēku vajadzību pēc biedriem un uzņemšanas kādā grupā, kā arī nodrošina resursus nelabvēlīgu darba apstākļu ietekmes neitrāli-

zēšanai, citiem vārdiem sakot, palīdz stāties pretī spiedienam un strukturālajām prasībām.

Sociālā atbalsta augstāka vai zemāka pakāpe ir atkarīga no organizācijas vides: konkurences un individuālisma gaisotnē sociālo atbalstu novērot grūtāk. Daļēji šī pakāpe atkarīga arī no katra indivīda sabiedriskajām dotībām; vieni ir atvērtāki sociālā atbalsta sniegšanai vai saņemšanai nekā otri.

PROFESIONĀLĀ ATTĪSTĪBA

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

No otras puses, 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 sekot jaunām amata prasībām. Tādējādi termins “profesionālā attīstība” attiecas uz visām aktivitātēm, ko var veikt ilgstoši un pielietot dažādos amatos vai darbos.

Persona, kas pretendē uz paaugstinājumu amatā, jutīsies pievilta, 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 gadī-

jumā, 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 uzņēmumā izjūt kā neatbilstošu gaidītajam. Tāpēc ir svarīgi, lai organizācija liek lietā nepieciešamos līdzekļus, lai informācija par minētajiem aspektiem būtu skaidra un neizraisītu nepamatotas cerības.

Izaugsmes izredžu trūkums ir potenciāls stresa cēlonis tām 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 izpildītu darbu.

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

APMIERINOŠAS DARBA VIETAS NOSACĪJUMI

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

APMIERINOŠAS DARBA VIETAS NOSACĪJUMI

Darba saturs

- * Pilnīgs darba modulis
- * Skaidra uzdevumu attiecība
- * Uzdevumu daudzveidība
- * Darbinieku zināšanu un spēju izmantošana
- * Palīguzdevuma vai sagatavošanās veikšana
- * Iespēja pārbaudīt pašam savu darbu
- * Atsevišķu daļu labošana
- * Tirība un apkalpe

Darba organizācija

- * Metodes izvēles iespējas
- * Darba ritma regulācija
- * Iespēja uzstādīt pašam savus mērķus
- * Darbinieka neatkarība
- * Iesaistīšanās problēmu risināšanā
- * Līdzdalības 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 sekošanu laikam attiecībā uz zināšanām un spējām
- * Pieaug prasības pret darbinieku

Attiecības

- * Tiek veicināta savstarpēja apmaiņa un komunikācija ar pārējiem
- * Iespējama pārcelšanās uz citām darba telpām

Lai arī lielā mērā šo aspektu uzlabošana nozīmē pārmaiņas organizācijā (tās aplūkošanas nodaļā PĀRMAIŅAS DARBA ORGANIZĀCIJĀ), mēs varam rezumēt nosacījumus, kādi jāizpilda katram uzdevumam, lai novērstu stresa sekas un palielinātu apmierinātību.

DARBA VIETU PLĀNOJUMAM JĀATBILST TAM, PĒC KĀ CILVĒKS TIECAS

Darba vietu plānojuma uzlabošanai jābūt balstītai uz zināšanām par individu psiholoģiskajām prasībām. Darbam, kā mēs redzējam, jāatbild uz cilvēku vajadzībām; šim nolūkam jāizpilda virkne nosacījumu, kas saistīti ar:

- * darba saturu: 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, iejaukties un kontrolēt savu darbu;
- * amata iespējām: jāpiedāvā iespēja mācīties un mācības turpināt, kā arī nodrošināt sev vēlamu nākotni;
- * attiecībām: personai jābūt iespēja kontaktēties ar citiem, tai jābūt atbalstītai un atzītai.

STRESA FIZIOLOĢISKĀS SEKAS

6

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 stimulē ir pārtraukts. Piemēram, atlētam cenšoties sasniegt labu rezultātu sacensībās, viņš tiek pakļauts stresam, kas izraisa muskuļu aktivitātes palielināšanos (pastiprinātu svišanu,

paātrinātu sirdsdarbību u.tml.) un palīdz mērķa sasniegšanā. Kad atlētiskie pārbaudījumi beigušies, konstantes kritas, un organisms atgriežas miera 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 paguruma stāvoklis ar iespējamām funkcionālām un/vai organisām izmaiņām orgānos; tās ir tā saucamās adaptācijas slimības; šie simptomi izraisa uztraukumu, kas savukārt saasina simptomus, tādējādi radot noslēgtu “apburto” loku.

FIZIOLOĢISKĀ ATBILDE UZ STRESU

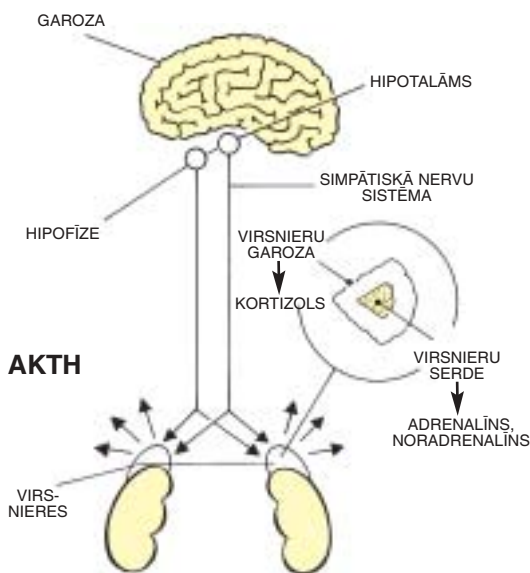
Tā ir reakcija, ko izstrādā organisms stresoru klātbūtnē. H.Toro (J.Toro) uzskatīja, ka fizioloģiskā atbilde saista galīgajā variantā visu sociālo un simbolisko ar organisko patoloģiju. Stresa situācijā organisms izstrādā veselu fizioloģisku reakciju kopumu; minētā atbilde nozīmē, ka tiek

aktivēti 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 garoza, kas sāk izdalīt kortikoidus, kas ieplūst asinsritē, ietekmējot daudzus organiskos procesus.



* Veģetatīvā nervu sistēma (VNS) – nervu struktūru kopums, kas atbild par iekšējo orgānu funkciju regulāciju un neapzināti kontrolē dažādas to funkcijas.

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

Abas sistēmas izraisa hormonu – dziedzeru izstrādātu substāncu, 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 sasaitīt stresa izpausmi

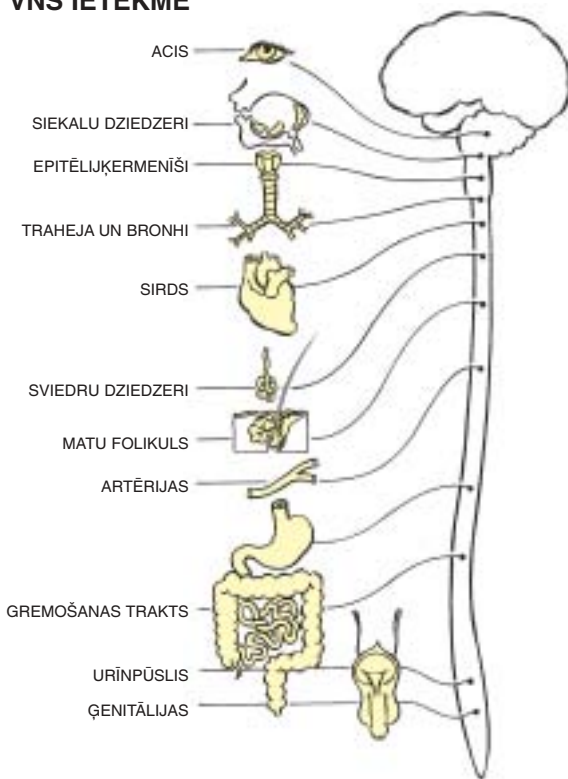
ar psihofizioloģiskajām emociju izpausmēm.

FIZIOLOĢISKĀS REAKCIJAS SAGATAVO ORGANISMU CĪŅAI VAI LIEK IZVAIRĪTIES NO STRESA

Abi hormoni iesaistīti sekojošos procesos:

- * tauku mobilizācija, kas var izraisīt to līmeņa paaugstināšanos asinīs (iespējama aterosklerozes attīstība);
- * asinsreces pastiprināšanās;
- * sirdsdarbības efektivitātes palielināšanās, kas var izraisīt arteriālā spiediena celšanos;
- * estrogēnu un testosterona, vīriešu

VNS IETEKME

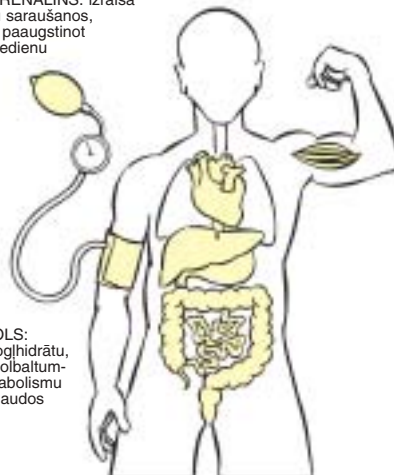


sekundāro dzimumpazīmju attīstību stimulējoša hormona, līmeņa pazemināšanās;

- * 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.

NORADRENALĪNS: izraisa muskuļu saraušanos, tādējādi paaugstinot asinsspiedienu



KORTIZOLS: ietekmē ogļhidrātu, tauku un olbaltumvielu metabolismu ķermeņa audos

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

VISPĀRĪGAIS STRESA ADAPTĀCIJAS SINDROMS

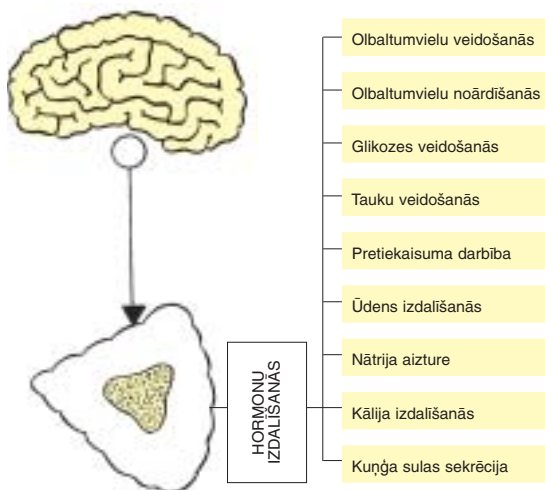
Stresa jēdziena vēsturiskā izcelsme meklējama Hansa Seljē (Hans Selye) veiktajos pētījumos, kas atklāja t.s. vispārīgo adaptācijas sindromu (VAS).

Seljē to apraksta kā jebkādas organismam uzstādītas 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 emitē atbildi.

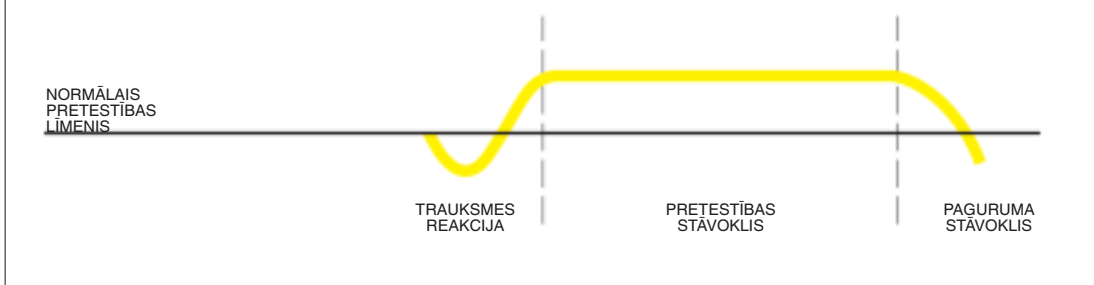
Organisma adaptācijas centienos izšķir trīs fāzes.

Trauksmes fāze

Parādoties briesmām jeb stresoram, veidojas trauksmes reakcija, kuras laikā pazeminās pretestība. Pirmajā fāzē tiek aktivēta hipofīzes – virsnieru sistēma; parādās momentāna un automātiska reakcija, ko vienmēr veido vienu un to pašu simptomu



VISPĀRĪGAIS ADAPTĀCIJAS SINDROMS (Hans Selye, 1936)



kopums, mainot tikai to intensitātei:

- * notiek organisma aizsargspēku mobilizācija;
- * paātrinās sirdsdarbība;
- * kontrahējas liesa, atbrīvojot lielu sarkano asinsķermenīšu daudzumu;
- * notiek pārkārtota asins 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 augšminētās reakcijas virzītas uz organisma sagatavošanu uzdevuma veikšanai vai piepūlei.

UZ STRESA SITUĀCIJU REAĢĒ VISS ORGANISMS

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.

Paguruma fāze

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

- * izmaiņas audos;
- * t.s. psihosomātisko traucējumu parādīšanās.

ORGANISMA REAKCIJAS

Organisma reakcija atšķiras atkarībā no tā, vai organisms atrodas sākotnējā sasprindzinājuma fāzē, kurā notiek vispārīga organisma aktivācija un kurā radušās izmaiņas ir nebūtiskas, ja tiek pārvarēts vai uzlabots cēlonis; vai arī tas ir hroniska sasprindzināju-

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

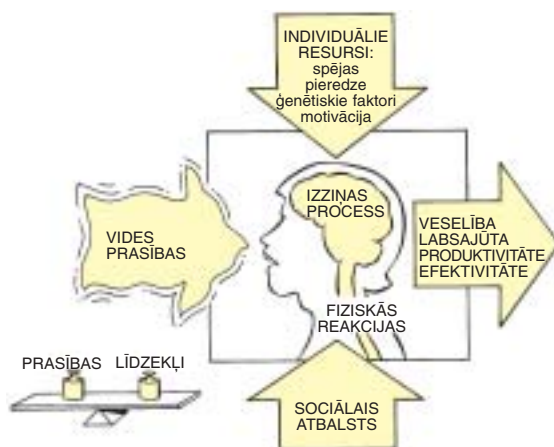
IZMAIŅAS:	SASPRINDZINĀJUMS	STRESS
smadzenes	skaidra un ātra domāšana	galvassāpes, drebuļi, nervu tiks
garastāvoklis	garīga koncentrācija	raizes; humora izjūtas izžušana
siekalas	stipri samazināts daudzums	izkaltusi mute, kamols kaklā
muskuļi	lielāka kapacitāte	muskuļu spriedze un sāpes
plaušas	lielāka kapacitāte	hiperventilācija, klepus, astma, paātrināta elpošana
kuņģis	palielināta skābes sekrēcija	dedzināšana, gremošanas traucējumi
zarnas	palēnināta (barības) pārvietošanās	caureja, graizes, sāpes, čūlains resnās zarnas iekaisums
urīnpūslis	samazināta urinēšana	poliūrija
seksualitāte	menstruālā cikla neregularitāte	impotence, amenoreja, frigiditāte
āda	samazināts mitrums	sausums, dermatīts, izsitumi, nieze
enerģija	palielināts enerģijas patēriņš	ātrs nogurums

BIOPSIHOSOCIĀLAIS MODELIS

Tas piedāvā stratēģiju vides stresa faktoru lokalizēšanai un to individuālo seku analīzēšanai.

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, izdalot adrenalīnu un noradrenalīnu, t.s. stresa hormonus; šie hormoni mobilizē mūsu ķermeni un liek mums cīnīties vai padoties.

Ja situācija izraisa nepatīkamas sajūtas (angl. distress), smadzenes sūta ziņu arī uz virsnieru dziedzeru garozu, kas izdala citu stresa hormonu - kortizolu, kas spēlē būtisku



lomu imūnsistēmā. Šis process ir sarežģītāks, un tajā ietilpst jau pieminētā sviedru dziedera 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. Pašreizējie pētījumi koncentrējas uz divām dimensijām: no vienas puses, tas ir ar uzdevumu saistītās aktivitātes vai pasivitātes līmenis, no otras – emocionālā dimensija, kas atkarībā no darba uztveres var būt pozitīva vai negatīva.

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

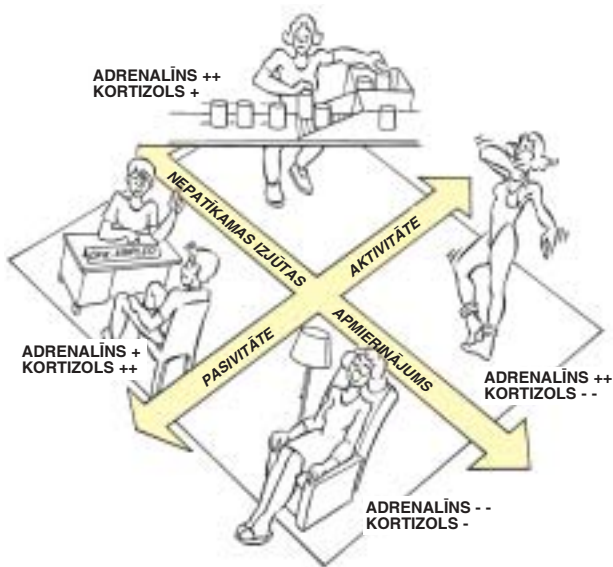
Tās ir sekojošas:

* *Piepūle un pozitīva uztvere.* Šis gadījums parasti attiecas uz personām, kas var lielā mērā realizēt personisku darba kontroli un kreativitāti un kas ir nodevušies 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 zem spiediena un ar zemām 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 abu gan kateholamīnu, gan kortizola - sekrēcijai.

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



Visu iepriekšminēto mēs varam rezumēt vienā paragrāfā: kateholamīnu līmeņa celšanos izraisa prasība pēc darba efektivitātes, savukārt kortizola samazināšanās nozīmē būt pret esošo situāciju.

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 kāda persona objektīvi neitrālu situāciju pārdzīvo kā agresiju. Tad, kad parādās šāda veida apstākļi, tiek īpaši izcelts minēto paņēmieni pielietojums.

Šie paņēmieni māca ar noteiktu fizisku vingrinājumu palīdzību kontrolēt stresa fizioloģiskās sekas ar mērķi samazināt simptomus, kas tiek uztverti kā negatīvi un nepatīkami un kas rezultātā rada raizes. Dažus no tiem apgūt ir sarežģīti, un reizēm nepieciešams speciālists. Vispazīstamākie sīkāk aplūkoti turpinājumā:

- * Relaksācijas paņēmieni (Jākobsons (Jacobson), Šulcs (Shultz)). Mūsdienās tie visvairāk tiek pielietoti rietumu pasaulē. Tie izriet no principa, ka ir neiespējami atbrīvoties fiziski un būt saspringtam emocionāli. Pamatā ir

muskuļu atslābināšanās, kas savukārt nozīmē nervu sistēmas atslābināšanos.

- * Elpošanas vingrinājumi.
- * Meditācija un garīga atbrīvošanās.



IZVĒRTĒŠANA / AIZSARDZĪBA

Līdz pat nesēnai pagātnei smadzenes un endokrīno sistēmu uzskatīja par atsevišķām vienībām. Smadzenes tika aplūktas kā starpnieks starp organismu un apkārtējo vidi. Pie tam uzskatīja, ka endokrīnā sistēma 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 ievietot personu 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 izsauc fizioloģiskas atbildes reakcijas, un tad noteikt, vai šīs reakcijas ir adaptīvas un sekmē veselību, vai arī tās izraisa disadaptāciju un ir veselībai potenciāli kaitīgas.

STRESA UN NEAPMIERINĀTĪBAS PSIHOLOĢISKĀS SEKAS

7

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. No otras puses, nodarbošanās koncentrē cilvēku intereses vienā jomā un bagātina savstarpējās attiecības.

Darbs, kas labi veicas, rada apmierinātību, tanī pat laikā stimulējot darīt vēl labāk kā 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 jebkurā gadījumā ļauj daudz drošāk pieņemt noteiktus lēmumus.

Taču bez visām šīm 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

Precizāk 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 vienveidība, darba fragmentācija, sīkumaina un nogurdinoša pārraudzība, nedrošība amatā, negatīva darba stimulēšana un nepareizas personāla atlases un iesaistes metodes.

SASKAROTIES AR NEAPMIERINOŠĀM
SITUĀCIJĀM, PERSONAS PIELIETO
PSIHOLOĢISKĀS AIZSARDZĪBAS
MEHĀNISMUS



Ja šie mainīgie parādās darba vidē, tie var izjaukt psiholoģisko līdzsvaru un radīt spriedzi personā, kas veic darbu. Lai atgūtu līdzsvaru, indivīds var reaģēt un censties atrisināt situāciju, tai pielāgojoties.

Gadījumā, ja attiecīgai situācijai nav atrasts risinājums, un cilvēks tai nepielāgojas, viņš var parādīties frustrācijas sajūta. Šī sajūta var negatīvi ietekmēt darbinieka sniegumu, kas vēlāk var atspoguļoties produktivitātes zudumā, biežā personāla maiņā (rotācija) un absentismā.

Taču daudzos gadījumos nepatīkamas situācijas priekšā indivīds izmanto noteiktus veidus, kas viņam ļauj novadīt radušos spriedzi. Tie ir tā saucamie aizsargmehānismi, un tos var definēt kā neapzinātas izturēšanās formas, kas rodas kā atbildes reakcija, uztverot kādus psiholoģiska rakstura draudus.

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

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

Projekcija

Ar šī mehānisma palīdzību emocijas, jūtas un domas tiek piedēvētas citām personām. Indivīds, kurš to izmanto, piedēvē kādas savas jūtas citam tā vietā, lai tās pieņemtu 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 zemāziņā, kas rodas, ja kāda 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 attiecīgās personas intereses un darbības jomas, neļaujot tai brīvi attīstīties. Bez tam tā 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 pat neuroze atkārtotas represīvas uzvedības gadījumā.

Šis mehānisms var izpausties netieši – valodas kļūdu, joku, aizmiršanas, nevērības – veidā, kas parādās gan sadzīves, 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, kā, piemēram, gastroduodenālu 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.

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

Nav tā, ka problēmas 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 vājākajā punktā. Šāda fizioloģiska atbildes reakcija var atkārtoties; kad persona no jauna izjūt spriedzi vai atrodas konflikta priekšā, 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, darbinieks 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 tam apkārtesošajiem stimuliem, un tāpat viņš nereaģē aukstā un automātiskā veidā. Prieks, skumjas, apbrīna, bailes ir emocijas, kas lielākā vai

mazākā mērā pavada visas mūsu darbības.

Ir ļoti grūti runāt par īpašām mentālām saslimšanām, 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 darbinieku psiholoģiskās aizsardzības spējas, sekmējot tādu emocionālu traucējumu parādīšanos kā nedrošības sajūtas, 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 tiem uzdevumiem, kas nes jebkādu atbildību.

Šāda situācija var rasties, ja uzdevuma prasības pārsniedz individa spējas, ja pastāv pārslodze kvalitatīvā ziņā vai ja izmaina 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 pietiekoši. Tāpat to var izraisīt neziņa par to, ko no darbinieka vēlas sagaidīt, 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 saslimšana, tā ir emocionalitātes, garstāvokļa slimība.

Depresijas dažādo formu klīniskās izpausmes ir diezgan līdzīgas, un parasti izdala četras simptomu grupas:

a) garstāvoklis: persona jūtas skumji, raud vai vēlas to darīt, sajūt izteiktas bēdas un izmisumu;

b) motivācija, ierosme: raksturīgs ir enerģijas zudums, vitalitātes trūkums, persona ir apātiska, nevēlas neko darīt. Jebkāda triviāla darbība, kas jāveic (lasīt avīzi, apģērbties u.tml.) liekas nogurdinoša, persona apgalvo, ka "nevēlas pat domāt". Šādu mazaktivitāti dēvē par psihomotoro aizkavēšanu;

c) apstākļu un sevis paša novērtējums: depresīva cilvēka vērtējumus raksturo pesimisms un izmisums, bieži tiek izteikti apvai-

nojumi, parādās neuzticības, posta sajūtas, noliedzoša attieksme utt.;

d) somatiskie simptomi: var rasties dažādi somatiskie simptomi, kā, piemēram, bezmiegs, svara zudums, neirotikā anoreksija, aizcietējumi utt.

APĀTIJA: Ja persona neizrāda nekādu interesi situācijās, kas parasti viņu ir ieinteresējušas.

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

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

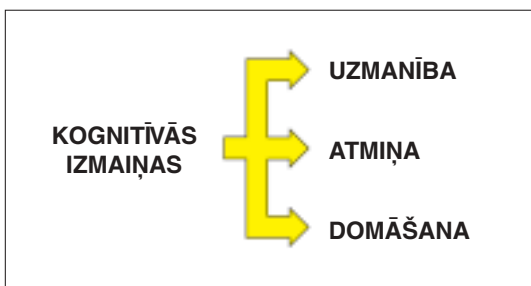
EMOCIONĀLS PĀRGURUMS: funkcionāli traucējumi, ko raksturo vājums un ķermeņa un garīgā tonusa samazināšanās.

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 to izpildi nosaka psihoemocionālais un fiziskais stāvoklis, kādā darbinieks atrodas.

Lai realizētu kādu uzdevumu, vienmēr ir nepieciešams aktivizēt trīs fundamentālus procesus: fiziskos (muskulu aktivitāte, kustība, piepūle utt.), kognitīvos (izziņas, prāta darbība) un emocionālos. Šie trīs aspekti nav uzskatāmi par neatkarīgiem viens no otra, 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.

No otras puses, noguruma parādīšanās samazina personas uzmanības spējas.

Uzmanības un koncentrēšanās grūtības nav tipiski simptomi un nekādā veidā nenorāda uz faktu, ka uzmanības samazināšanās darbiniekam 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 kopēju 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, apāti-

ja un depresija to apgrūtina. Tāpat nepiemēroti darba apstākļi var traucēt atmiņas funkcijas, kas izpaužas biežā aizmiršanā.

DOMĀŠANA: tas ir komplekss mentāls process, kas norāda uz kognitīvās sistēmas vispārēju aktivitāti ar atmiņas un uzmanības mehānismu iesaistišanos. 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, pazišanu un atpazišanu, sakārtošanu un savienošānu 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 nobremzētas, 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, darbiniekiem piedāvājot vispiemērotākos darba apstākļus. Tas ir obligāts priekšnosacījums, lai darbinieks labi veiktu savu uzdevumu, un sava darba funkcijas.

UZVEDĪBAS IZMAIŅAS

Uzvedības pamatformas, saskaroties ar stresu izraisošām situācijām, variē no vēlēšanās nedarīt neko (pasivitāte) vai centieniem izvairīties vai bēgt no kādas 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 būs tās, kas noteiks vai šāda uzvedība ir efektīva vai nē, un arī tās, kas norādīs, vai turpmāk ir vērts līdzīgi rīkoties.

Piemēram, darbinieks, kas cieš no stresu izraisošām situācijām sava pārmērīgā darba dēļ, nolemj atpūsties no sava darba, aizbildinoties ar kādu slimību. Šī iemesla dēļ priekšnieks daļu darbinieka uzdevumu piešķir kādam viņa kolēģim. Tādējādi, atgriežoties darbā, situācija ir uzlabojusies.

Šādā veidā darbinieks savu uzvedību var uzskatīt par noderīgu, tā kā viņš ir spējis mainīt

priekšnieka 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 to tikko noskaidrojām, piemērotas uzvedības formas, un to izpaušana, stājoties pretī sarežģītām situācijām, tiek atalgotas.

No otras puses, uzvedības formas (uzbrukums, bēgšana vai pasivitāte) ir būtiskas, jo tās mums norāda, kā darbojas mūsu organisms, un tās arī atspoguļo iespējamajos fiziskos, kā arī emocionālos traucējumus, kas var rasties vidējā vai ilgā laika posmā, brīžos, kad 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 pietiekošas, lai to risinātu), vai arī 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 iespējamas sirds un asinsvadu slimības (miokarda infarkts, stenokardija, utt.), jo šī organisma sistēma aktivizējas visvairāk pie šāda veida uzvedības.

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

Negatīvās darbā radušās neapmierinātības un stresa sekas uzvedībā

Tā kā organisms funkcionē kā vienots veselums, tad gan stresa izraisītās fizioloģiskās (svīšana, paaugstināts asinsspiediens, gremošanas traucējumi), gan emocionālās (pārliekas rūpes, mazvērtības sajūta, nemiers, depresija u.c.), gan uzvedības reakcijas (grūtības pieņemt lēmumus, bieža kļūdīšanās, pēkšņa ēstgribas palielināšanās, tabakas, alkohola patēriņš) ir savstarpēji cieši saistītas. Bieži tās parādās paralēli – tā, piemēram, stresa apstākļos reizē var parādīties galvassāpes,

dusmu lēkmes un nemiers, kā arī var pieaugt tabakas patēriņš.

IZMAIŅAS UZVEDĪBĀ IETEKMĒ GAN PERSONU, GAN KOLEKTĪVU

Sākotnēji izmaiņas uzvedībā ir nelielas: apetītes trūkums, steidzīga runāšana, taču, ja problēmu izraisošie faktori saglabājas, tad stāvoklis var pasliktināties un parādīties smagāki uzvedības traucējumi: trīce, stostīšanās, pārmērīga pārtikas, alkohola vai tabakas lietošana, anoreksija, agresivitāte, neparakstītu medikamentu lietošana un pat pašnāvības mēģinājumi.

Starptautiskā Darba Organizācija klasificē uzvedības traucējumus divos veidos:

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

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

Turpinājumā sīkāk apskatīsim dažas no šīm uzvedības formām.

Agresija

Tā ir viena no visbiežāk sastopamajām reakcijām situācijā, kas rada neapmierinātību. Agresija var parādīties kā nespēja adekvāti attiekties 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 šī 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 “maksāšanas par citu grēkiem” formā.

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

No vadības puses agresija var izpausties kā stingras disciplīnas piemērošana, uzliekot sodus vai nepieļaujot darbinieku vai arod biedrības līdzdalību.

Noslēgtība

Noslēgtība ir attiecību trūkums vai atsvēšināšanās 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, iziet profesionālo sagatavošanu.

Alkohola un narkotisko vielu pārmērīga lietošana

Alkohola un narkotiku ražošana un patēriņš kopš Otrā pasaules kara beigām ir nepārtraukti palielinājies. Šāda pieauguma iemesli ir dažādi, bet to vidū īpaši varam



izcelt ekonomisko ieņēmumu palielināšanos, masu mediju ietekmi, sociālās tradīcijas, un, kas saistīts ar darba tirgu – ražošanas procesu dehumanizāciju.

Darbs un tā apstākļi, kas arī nosaka darba vidi, noteiktos gadījumos kļūst par neapmierinātības, nemiera, spriedzes un stresa iemesliem. Šīs izjūtas individuāli rada nepieciešamību “aizbēgt” no realitātes un problēmām, un dažkārt kā vieglākais risinājums šķiet narkotiku lietošana.

Pārmērīga alkohola un citu 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 narkotikas tiek lietoti dēļ to spējas ietekmēt garastāvokli.

Narkotikas ir stimulējošas, tās mazina spriedzi, rada noteiktu psihoemocionālu lab sajūtu vai kalpo, lai kompensētu stresu un neērtības, ko ir izraisījusi iepriekšēja atkarība. No otras puses, nedrīkst aizmirst, ka narkotiku lietošana un atkarība ir uzvedības formas, ko iemācās sociālā veidā.

Tādēļ stress un citas psihosociālās problēmas sekām narkotiku lietošanu, ja personai šķiet, ka, pirmkārt, tai pietrūkst spēju pašai stāties pretī kādai situācijai, otrkārt, ka šī viela dos lielāku kontroles sajūtu un ļaus izvairīties no nepatīkama noskaņojuma, un, treškārt, ka tas atvieglos sociālos kontaktus.

Alkohols

Par spīti tam, ka tiek lietotas dažādas organismam kaitīgas vielas (tabaka, medikamenti, kokaīns, heroīns u.c.), alkohols lielā mērā ir lielākais darbinieku 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.

Pēc Starptautiskā Darba Organizācija pētījumu datiem, no 10 līdz 15% pieaugušo ir problēmas ar alkoholu. Šāda procentuālā attiecība var mainīties, jo jāņem vērā tas, ka alkohola patēriņš pieaug arī jauniešu un sieviešu vidū.

Vairākos pētījumos šajā jomā ir aprēķināts, ka Spānijā pārmērīga alkoholisko dzērienu lietošana ietekmē vienu no katriem 3 vai 4 darbiniekiem.

Riska faktori

Apkārtējās darba vides faktori, kas var ietekmēt alkohola patēriņu, var būt dažādi, vienalga vai tos apskata katru atsevišķi vai visus kopā. No vienas puses, šī problēma var rasties no personas un psihosociālās vides attiecībā, no otras – darba fiziskajiem apstākļiem.

Citi faktori, kas veicina alkohola patēriņu, ir viegla tā pieejamība gan darba vietā, gan ārpus tās, ģimenes, darba, seksuālo aktivitāšu stabilitātes trūkums, braukšana uz attālu darba vietu un paradums dzert, lai stātos pretīm negatīviem darba vides faktoriem.

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

FAKTORI, KAS VEICINA ALKOHOLA PATĒRIŅU

Psihosociālie faktori

- * Intelektuālas motivācijas trūkums darbā
- * Monotons darbs. Vienveidīgi uzdevumi
- * Sarežģītas attiecības ar augstākstāvošajiem
- * Ierobežotas izaugsmes iespējas
- * Nepiedalīšanās darba organizācijā
- * Pārslodze. Darba nepietiekamība
- * Uzmanības pārpūle

Fiziskie un ķīmiskie faktori

- * Troksnis
- * Augsta vai zema temperatūra
- * Ķīmiskas vielas

Organizatoriskie faktori

- * Maiņu darbs
- * Nakts darbs
- * Gabal darba izpilde
- * Nedrošība amatā
- * Noteiktās profesijās – pārāk daudz brīvā laika

Alkohola lietošanas sekas

Sekas, kas rodas no pārmērīgas alkohola lietošanas ir milzīgas. Alkohola patēriņš pēc sirds un asinsvadu slimībām un vēža ir trešais biežākais nāves cēlonis, un, ja šiem veselības traucējumiem, kā arī smagajām sekām ģimenes un sabiedriskajā dzīvē, pieskaitām produkcijas zuduma izmaksas un materiālos 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 atļaišana no darba, atlūgums, priekšlaicīga aiziešana pensijā (vērtīgas pieredzes un zināšanu zudums);
- * darba negadījumu un nelaimes gadījumu darbā skaita palielināšanās. Pēc Starptautiskās Darba organizācijas datiem 20 – 25 procenti negadījumu ir saistīti ar alkohola lietošanu;
- * produkcijas kvalitātes samazināšanās;
- * materiāla pārpalikuma un atkritumu pieaugums;
- * darba attiecību pasliktināšanās: konflikti kolēģu starpā;
- * ceļa negadījumu skaita palielināšanās;
- * kompānijas tēla pasliktināšanās, it īpaši tas attiecas uz firmām, kas strādā ar cilvēkiem.

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

Preventīvi pasākumi

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

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

Taču, lai īstenotu preventīvas un ārstēšanas darbības, būtu nepieciešams pārvarēt noteiktas grūtības, un tās ir sekojošas:

- * iecietība pret alkohola patēriņu kā sociālajā vidē, tā pašā uzņēmumā;
- * pašu darbinieku nevēlēšanās pieņemt to



kā problēmu;

- * dažu darba devēju vēlme dot priekšroku represīvam modelim, piemēram, līguma laušana;
- * arodbiedrību pasivitāte, kas uzskata, ka piedalīšanās preventīvajās un palīdzības programmās var piesaistīt darba devēja uzmanību kādai problēmai, un tas var būt par atļaišanas iemeslu;
- * uzskats, ka preventīvās aktivitātes ir ielaušanās darbinieku privātajā dzīvē.

Preventīvās un palīdzības politikas pamatprincipi

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

Nav viena preventīvās programmas modeļa. Katram uzņēmumam tas būtu jāpiemēro attiecīgi.

gi savai problēmai, saviem tehniskajiem un cilvēku resursiem.

Lai nodrošinātu programmas efektivitāti, ir svarīgi, lai tā tiktu piemērota visiem darbiniekiem 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, uz to attiecināmus likumdošanas pantus utt., un izmainīt darba devēju un darbinieku attieksmi vispār attiecībā uz alkohola patēriņa toleranci.

Starptautiskā Darba organizācija uzsver, ka ir jāaizliedz alkohola un tādu nelegālu narkotiku kā kokaina un marihuānas lietošanu it īpaši tajās profesijās, kas ir saistītas ar sabiedrisko drošību, kā, piemēram, darba vietās, kas saistītas ar transportu. 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.

Bez tam būtu pilnīgi jāaizliedz darbinieku ierašanās vai atrašanās savā darba vietā alkohola vai narkotiku ietekmē, šo aizliegumu saprotot nevis kā sankciju, bet gan kā pirmo soli savas un trešo personu veselības aizsardzības virzienā. 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 gadījumam, saslimstot ar vēzi.

Kā apliecina dažādi pētījumi, pastāv tieša saikne starp stresu darbā un atkarību no



nikotīna, un it īpaši tas attiecas uz nespēju atnest smēķēšanu un dažādiem stresu izraisošiem faktoriem, kā, piemēram, darba kvalitatīva vai kvantitatīva pārslodze.

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

Tabakas izraisītie negatīvie efekti mūsu veselībai ir dažādas saslimšanas sākot no elpceļu slimībām (saaukstēšanās, hronisks bronhīts, astma u.c.) līdz pat sirds un asinsvadu slimībām un audzējiem.

Turklāt tabaka pastiprina šos negatīvos efektus, pakļaujot smēķētāju tādu toksisku vielu kā svina, benzola un dzīvsudraba ietekmei. Tā 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 gadījumos, kad dar-

bojas ar bīstamām ķīmiskām vielām, kurām, lai tās noteiktu, pievieno smaržojošas vielas.

No otras puses, tabakas patēriņš ir iemesls daudz biežākai darba kavēšanai slimību dēļ.

Medikamenti

Ir svarīgi izcelt to medikamentu lietošanu, kas ir saistīti ar depresīvu noskaņojumu un satraukuma ārstēšanu. Par šāda depresīva stāvokļa iemesliem var būt darba prasības vai frustrācija. Tāpat nedrīkst aizmirst par neparakstītu vai pārmērīgu zāļu lietošanas iespēju.

Citas narkotikas

Runājot par citu tipu narkotikām (kokainu, 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 no citas narkotiskās vielas; parasti priekšroka tiek dota kokainam.

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

Heroīna gadījumā, par spīti tam, ka tiek uzskatīts, ka to lieto marginālas grupas, ir skaidrs, ka daudzi tūkstoši darbinieku ir no šīs vielas atkarīgi. Atkarīgā persona darbu parasti veic narkotikas ietekmē, un tas var izraisīt dažādus negadījumus ar iespējamu negatīvu iznākumu gan darba veicējam, gan trešajām personām.

Būtiskākās sekas, ko rada šādas narkotikas, ir depresija, bailes, nemiers, savstarpējo attiecību izjukšana, kas ir narkomāna progresējošās noslēgtības sekas. Visbiežāk sastopamās slimības ir vīrusa hepatīti (B; C) un HIV/AIDS.

Risks notikt nelaimes gadījumam palielinās kā uzmanības samazināšanās, trauksmes

un sāpju mehānismu pavājināšanās rezultāts. Šādā veidā 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, kā arī smagas atkarības gadījumā palielinās zādzību iespējamība uzņēmumā.

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 pētījumi, kas apstiprina, ka pašnāvību skaits palielinās rajonos, kur ir notikušas industriālas pārmaiņas, kas ir izraisījušas lielu 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.

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.

IR SVARĪGI NOTEIKT SIMPTOMUS –
PIRMS NONĀKT NEATGRIEZENISKU
SITUĀCIJU PRIEKŠĀ

Ja darba vietā tiek pamanīts kāds no šajā nodaļā minētajiem aspektiem, tai vajadzētu dot padomu un palīdzēt noteikt iespējamus iemeslus, lai varētu šos jautājumus risināt savlaicīgi.

SABIEDRISKĀS UN DARBA DZĪVES DISFUNKCIJAS

8

IEVADS

Daudzās negatīvās sekas, ko psihosociālie faktori var izraisīt darbiniekā, atspoguļojas arī viņa darba un sociālajā dzīvē. Var novērot organizatoro aspektu ietekmi uz pašu darbu (izpildi, kvalitāti), un, no otras puses, 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 darbinieku centieni ir paplašinājušies reizē ar iedzīvotāju kulturālo izaugsmi, kas ir radījis konfliktu ar savas darba jomas stingro

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

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

DARBA DZĪVES DISFUNKCIJAS

Nav nekādu šaubu, ka pastāv tieša mūsu darba apstākļu ietekme uz 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.

Agresīvas un darbiniekam nepatīkamas situācijas priekšā, kas ir viena vai vairāku psihosociālo faktoru (maiņu darbs, sliktas attiecības) sekas, var novērot virkni darbinieku 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.

Viens no vizizplatītākajiem veidiem, kā darbinieki izpauž ārēji šo neapmierinātību, ir nestrādāt, cik to atļauj iespējas, un maldināt vadību par savām patiesajām darbaspējām. Darbinieki nejutās kā organizācijas daļa un arī neuzskata uzņēmumu par kaut ko savu. Viņi aprobežojas, izpildot to, kas ir obligāti nepieciešams, lai nesaņemtu rājienu un lai tiktu izmaksāta alga.

Viņi pildīs minimāli nepieciešamo, necenšoties palielināt saražoto preču kvantitāti vai sniegto pakalpojumu skaitu. Jebkurš vadības mēģinājums palielināt ražošanas apjomu sastapsies ar darbinieku pretestību, un būs nepieciešami cita tipa stimuli (piemēram, finansiāli), lai darbinieki pielāgotos jaunajām uzņēmuma prasībām.

NEAPMIERINĀTĪBA DARBĀ VAR
IETEKMĒT REALIZĒJAMO UZDEVUMU
KVANTITĀTI UN KVALITĀTI

Ietekme uz produkcijas kvalitāti

Ieinteresētības trūkuma, sakrājušās apātības vai agresijas sekas var būt pazemināta produktu un pakalpojumu kvalitāte un sliktāka klientu apkalpošana. Un, tā kā tiek strādāts mazāk, tiek strādāts arī sliktāk. Darbinieku interesē nevis labi padarīt darbu, bet gan pildīt minimāli nepieciešamo, strādāt ar vismazāko piepūli, pat ja tas nozīmē iespējamu produkta vēlāku sabojāšanos vai, jebkurā gadījumā – zemāku saražotā kvalitāti attiecībā pret to, ko bija iespējams sasniegt.

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

problēmas mūsdienu sarežģītajos tirgus apstākļos.

Taču, no otras puses, ja netiktu intensificēti kvalitātes kontroles mehānismi, tā rezultātā aizvien lielāks brāķu skaits nonāktu pie klientiem, un tas nozīmētu finansiālus zaudējumus un firmas tēla pasliktināšanos.

Darba kavēšana un izrakstīto slimības lapu skaita palielināšanās

Darba kavēšana (absentisms) ir sociālas uzvedības forma, kad darbinieks neattaisnojošu vai tikai šķietamu iemeslu dēļ izvairās no darba apmeklēšanas. Šādu darbinieka rīcību var izraisīt un to var izskaidrot ar psihosociāla rakstura problēmām.

Pastāv virkne faktoru, kas ir saistīti ar absentismu, lai gan nevis kā šī fenomena izraisītāji, bet gan kā tā priekšvēstneši vai blakusparādības. Mēs varam minēt tādus ar šo problēmu saistītus faktorus kā uzņēmuma apmēri, nedrošība amatā, uzdevuma sarežģītība un riskantums, monotons un ciklisks konveijera tipa darbs, uzņēmuma piedāvāto sociālo priekšrocību trūkums, u.c.

Visi šie norādītie faktori veicinās darba kavēšanu tikai gadījumā, ja tie personā radīs motivāciju neierasties darbā, tas ir – ne visiem būs vienāda atbildes reakcija, lai novērstu kādu situāciju darbā vienu un to pašu psihosociālo apstākļu priekšā.

Jebkurā gadījumā ir jāņem vērā, ka tas, kas neapmeklē darbu, nesaņems algu, jo neierašanās darbā pārkāpj noteikumus, ja darbinieka prombūtne ir bez attaisnojuma.

Tāpēc, lai izvairītos no nevēlamām sekām, kas var rasties šādās situācijām, darbinieks savu prombūtni attaisno ar slimību. Tā, piemēram, pieaug slimības lapu skaits, kas izrakstītas par tādām vieglākām saslimšanām kā gripa un saaukstēšanās. Tas darbiniekam ļauj nestrādāt vienu vai divas dienas, kā blakusefektu nezaudējot algu.

Turklāt var tikt pagarināts slimības lapu derīguma termiņš, mēģinot, cik vien iespē-

jams novilcināt iesaistīšanos darbā, kas rada saspīlējumus, no kā tiek mēģināts izvairīties. Slimnieks neatveseļojas “pilnībā” un cenšas novilcināt izrakstīšanas brīdi, atliekot līdz pēdējam savu atgriešanos darbā.

Absentisms ir vairāk vai mazāk apzināta aizsardzība darba apstākļu dēļ radušās saspīlējumam vai neapmierinātības priekšā. Paaugstināts kavējumu rādītājs ir trauksmes signāls, kas var norādīt uz konfliktsituāciju darba apstākļu dēļ. Daži autori apgalvo, ka darbinieku apmeklējums ir daudz labāks, ja viņi strādā amatos, kas ļauj piedalīties sava darba problēmu risināšanā un kas dod iespēju izmantot tās prasmes, kuras darbinieki uzskata par svarīgām.

**BIEŽĀ NEIERAŠANĀS DARBĀ VAR BŪT
NEAPMIERINĀTĪBAS RĀDĪTĀJS**

**Darba vietas maiņa
organizācijas ietvaros.
Uzņēmuma pamešana.**

Otra iespējama darbinieka bēgšanas reakcija nelabvēlīgu psihosociāla tipa faktoru priekšā ir darba vietas maiņa. Principā runa ir par divām iespējām: darba vietas maiņu uzņēmuma ietvaros un darba iegūšana kādā 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 un attiecībā uz visu pārējo var būt patiesi. Tā, piemēram, tiek izrādīta vēlēšanās iegūt vispārīgāku priekšstatu par uzņēmumu, iepazīt citu departamentu darbību u.c.

Taču, par spīti iepriekšminētajam, jāpatur prātā, ka personāla rotācija ir atkarīga arī no citiem apstākļiem, ne tikai no neapmierinātības darba vietā. Rotāciju iespai-

do tas, vai citi amati ir pieejami vai nē, kā arī darba vietu trūkums krīzes un bezdarba periodos, kas mūs regulāri piemeklē mūsdienās.

Tāpat tā ir atkarīga no paša uzņēmuma veidotiem atvieglojumiem attiecībā uz iekšējām darba vietu maiņām pēc darbinieku lūguma, nevis organizatorisku vai cita tipa nepieciešamību dēļ.

No otras puses, tā kā ir ļoti ticams, ka darba organizācija ir vienāda dažādās viena uzņēmuma nodaļās, tad darbinieks pēc darba vietas maiņas var justies piekrāpts.

Šādu sarežģījumu priekšā viņš var izvēlēties pamest uzņēmumu, mēģinot atrast citu patīkamāku nodarbošanos.

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

Jebkurā gadījumā ir jāsaprot, ka laikā, kad bezdarbs ir izplatīts un liela problēma, kad darba tirgū darba piedāvājumu skaits ir ļoti neliels, darbiniekam nebūs viegli atrast jaunu amatu, un, ja pat tas tiks atrasts, iespējams, ka tas īpaši neatšķirsies no iepriekšējā.

Nelaiemes gadījumi darbā

Var likties, ka vienīgie nosacījumi, kas ietekmē lielāku vai mazāku negadījumu skaitu ir materiāli. Ir skaidrs, ka drošības līdzekļu trūkums kā gadījumā, ja nav aizsarglīdzekļu un drošības piederumu, nozīmē darba negadījumu skaita pieaugumu. Taču šie faktori nav vienīgie noteicošie, kas var izraisīt nelaimes gadījumus. Slikta politika attiecībā uz paaugstināšanu amatā, nepiemērots darba ritms vai komunikāciju trūkums ir psihosociāli nosacījumi, kas var radīt sliktu darba vidi, savstarpēja naidīguma palielināšanos, kopumā sekmējot tādas uzvedības parādīšanos, kas var izraisīt negadījumus darbā.

Pretošanās pārmaiņām

Jebkuras pārmaiņas rada satraukumu, kas atkarībā no situācijas un personas uztveres var būt lielāks vai mazāks. Ja vispārējā darba vide darbiniekā izraisa spriedzi, tad, visticamāk, ne tikai jebkuras pārmaiņas tiks uztvertas ar šo satraukumu, bet tās arī radīs noliedzozo darbinieka 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, tas, kas tiek izteikts ar šo pretošanos pārmaiņām, ir fakts, ka darbinieks ir pielāgojies vienai 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 nedz ar viņa piekrišanu, nedz viedokli. Turklāt šīs pārmaiņas var darbinieku novest sliktākā situācijā, kā to ir pierādījusi viņa pieredze.

Konflikti

Kā šo efektu galēja situācija darbā 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 virzītu šo uzkrāto agresiju uz organizāciju, kas tiek vainota visos ļaunumos. Labākajā gadījumā tas nesīs materiālus un finansiālus zaudējumus. Agresija arī var tikt vērsta uz citiem organizācijas locekļiem (galvenokārt vidējā līmeņa vadošiem darbiniekiem) kā agresivitātes drošības ventilis; tās var būt neattaisnotas apsūdzības, kas vispārējo noskaņu darbā padara vēsāku, un arī streiks – kolektīvi organizēts protests – kas jau ir vāji slēpts simptoms. Var likties, ka streika izraisītājfaktors nav psihosociālu problēmu kopums, tā kā pirmajā brīdī redzamas citas prasības, taču ir tikpat skaidrs, ka lielākajā daļā gadījumu kā kluss virzītājspēks fonā darbojas psi-



hosociālas dabas problēmas.

Rezumējot, varam apgalvot, ka gadījumos, ja uzņēmums nespēj laicīgi pildīt savas saistības vai tās produkti un pakalpojumi ir nekvalitatīvi, ja darbā periodiski notiek nelaimes gadījumi, ja daudzi no darbiniekiem gribētu pamest uzņēmumu, vēloties atrast citu ne tikai algas ziņā apmierinošu darba vietu, ja firmā notiek iekšējie konflikti un ja streiki nav reta parādība, tad šim uzņēmumam ir slikts tēls sabiedrības acīs. Un, ja firmai ir slikts imidžs, neizbēgami slikts būs arī tās produktu tēls. Tas savukārt ietekmēs to, cik lielā mērā uzņēmums būs iekļāvies tirgū, un tieši atsauksies uz firmas finansiālo darbību un attīstību. Šāda negatīvā imidža uzlabošana var nozīmēt lielus izdevumus, izstrādājot mārketinga un reklāmas kampaņas, lai atgūtu daļu no tirgus.

Tieši pretēji un no preventīva viedokļa, mēs uzskatām, ka stāties pretī psihosociālo problēmu kopumam būtu daudz izdevīgāk uzņēmumam un daudz pozitīvāk darbinieku veselībai.

IR IZDEVĪGI PSIHOSOCIĀLĀS
PROBLĒMAS NOVĒRST JAU LAIKUS

SABIEDRISKĀS UN ĢIMENES DZĪVES DISFUNKCIJAS

Joma, kurā atspoguļojas negatīvu psihosociālu faktoru sekas nav tikai darba vide. Arī darbinieka dzīve ārpus darba, viņa ģimenes un sociālā vide, var tikt ietekmētas.



Bieži tiek apgalvots, ka mēs darbu nesam sev līdzī uz mājām. Strādājot tādā darbā, kas neprasa neko citu, kā tikai ļoti mazas cilvēka spējas, kas neparedz dalību un kas daudzos

gadījumos ir ciklisks un šauri specifisks, ir ļoti ticams, ka savu brīvo laiku darbinieks pavadīs, nedarot neko.

Šajā gadījumā darbam, kurā nav daudzveidības un trūkst attiecību ar pārējiem, pievienojas tās pašas problēmas brīvajos brīžos – tā vietā, lai meklētu iespēju kompensēt šādu situāciju, persona tai pakļaujas.

Lai arī var veikt apnicīgu darbu, un brīvo laiku, tieši pretēji – pavadīt interesanti, ir nepieciešams atzīmēt, ka šāds gadījums nav nedz tas pierastākais, nedz tas iespējamākais. Lielākā daļa speciālistu domā, ka darba kvalitāte ietekmē brīvā laika kvalitāti. Rutīnai pakļauts darbinieks vairs nespēj relaksēties un pārnes savas aktivitāšu formas darbā uz dzīvesveidu ārpus tā. Kā sekas attīstās tādi brīvā laika pavadīšanas veidi, kas sakrīt ar atsveišinošajiem aspektiem darbinieka darba aktivitātēs.

Šādā veidā darbinieks izjūt lielu līdzdalības trūkumu sabiedriskajā dzīvē. Darba aspekti varmācīgā veidā monopolizē viņa dzīvi līdz tādai situācijai, ka nav brīvā laika nopietnāki iesaistei sociālajā dzīvē.

Šī neieinteresētība piedalīties sabiedriskās



aktivitātēs var rasties no noteiktu psihosociālu darba faktoru nepiemērotības. Tipiskākais piemērs ir darbs maiņās, kas apgrūtina darbinieka iesaistīšanos ārpus darba aktivitātēs (kaimiņi, sporta klubi, draugi u.c.). Arī kopumā ņemot, nepiedalīšanās paša veiktā uzdevuma organizēšanā, nosaka darbinieka aktivitāti attiecībā pret jebkuru citu viņa dzīves darbību.

Var pastāvēt noliedzoša attieksme pret darbībām, kurās nepieciešama aktīva dalība, tāpēc ka darbinieki nav pieraduši pie tādām situācijām, un lielākoties viņi nejutas gatavi tās risināt.

Visbeidzot ir jāuzsver iespējama psihosociālu faktoru izraisītu problēmu ietekme uz

ģimenes dzīvi – tas ir attiecību atslābums vai problēmas 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 dzīvojot dubultu dzīvi. Tieši mājās var izpausties tās situācijas, kurām darbinieks ir pakļauts savā darba vietā, bet tikai apvērstā formā. Ja darbinieka pacietību ir izsmēlis kāds priekšnieks 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

9

IEVADS

Iepriekšējās nodaļās jau ir apskatītas daudzās un dažādās psihosocioloģiska rakstura problēmas, kas, radušās darba vides apstākļu dēļ, piemeklē gan darbinieku, gan viņa apkārtējo vidi, gan visu uzņēmumu.

Tagad atliek vienīgi jautāt, kā var stāties pretī šīm psihosociāla rakstura problēmām, ko radījuši apstākļi darba vietā?

Kā daudzos citos gadījumos, labākais veids, kā efektīvi cīnīties ar problēmām, ir balstīt risinājumus sistemātiskās un mērķtiecīgās zināšanās, kas iegūtas ar izpētes procesa palīdzību.

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

Visai darba apstākļu izpētei vienmēr ir jābūt novērtējošai. Tas ir – ja ar psihosocioloģijas palīdzību tiek pētīti darba ritmi, strādāšana maiņās, vadības stili, paugstināšana amatā uzņēmuma iekšienē u.c., tad gala slēdzienos ir obligāti jāiekļauj novērtējums – vai šie psihosociāla 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 fizisko, psihisko un sociālo darbinieka veselību.

Šāds novērtējošs izpētes raksturs ir nosacījis to, ka darba apstākļu izpētes procesu dēvē tieši – par “risku novērtēšanu.”

Atbilstoši Ministru kabineta 2001. gada 23. augusta noteikumiem Nr. 379 □Darba vides iekšējās uzraudzības veikšanas kārtība” 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 darbinieka drošība un veselība visos ar darbu saistītajos aspektos. Tātad riska novērtēšanas mērķis ir stimulēt darba devēju veikt piemērotas darbības, lai garantētu darbinieku drošību un veselību. Ja minētā novērtēšana parāda, ka noteikti darba apstākļi pasliktina darbinieka veselību, ir nepieciešams šo situāciju mainīt. Lai veiktu vajadzīgās pārmaiņas, ir jāizstrādā un jāievieš praksē darba aizsardzības pasākumu programma (jāizstrādā t.s. preventīvie pasākumi), un jākontrolē tās īstenošana. Darba vides iekšējās uzraudzības veikšanas kārtība šādu preventīvo

pasākumu izstrādi un īstenošanu dzīvē nosaka kā obligātu prasību jebkuram darba devējam. Paralēli tam nepieciešams veikt arī veikto preventīvo pasākumu efektivitātes novērtējumu.

Šajā nodaļā no psihosociālas perspektīvas mēs pievērsīsim uzmanību darba risku novērtēšanas fāzei. Darba aizsardzības pasākumu izstrādi, jeb tā dēvēto "intervenci", apskatīsim 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 psihosociālas jomas 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 darbinieku veselību un drošību.
- * Kā iepriekšējas vispārīgas novērtēšanas sekas var būt vēlme specifiskāk apskatīt noteiktas aktivitātes, darba grupas vai

NEPIECIEŠAMĪBA NOVĒRTĒT PSIHOSOCIĀLOS RISKUS

- * Normatīvo aktu prasību dēļ
- * Konstatējot noteiktas pazīmes
- * Lai pārbaudītu, vai preventīvie pasākumi ir piemēroti
- * Lai īstenotu specifisku novērtēšanu
- * Tehniska, materiāla vai organizatoriska jauninājuma ieviešanas dēļ

- atsevišķus riskus.
- * Kad tiek ieviests kāds jauninājums darba vietā, kas varētu būtiski mainīt esošo situāciju – jauns ražošanas process, jaunas materiālās iekārtas vai darbinieki.

PSIHOSOCIĀLO FAKTORU NOVĒRTĒŠANAS FĀZES

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

Kopumā var izdalīt sekojošas fāzes:

- * analizējamo risku noteikšana;
- * minētajiem riskiem pakļauto darbinieku 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 ir ticis pieminēts iepriekš, darba devējs ir atbildīgs par risku novērtēšanu, tāpēc viņam ir jācenšas, lai tiktu ietverts viss, kas ir nepieciešams: informācija, apmācība, resursi un atbalsts. Taču tāpat ir vajadzīga darbinieku un viņu pārstāvju dalība visās šajās novērtēšanas fāzēs vai etapos. Ir jākonsultējas ar darbiniekiem un viņu pārstāvjiem, un viņiem ir jāpiedalās plānošanā, sākot ar tās pirmo posmu, par to, kas, kur un kādā veidā ir jānovērtē. Viņiem ir jāiesaistās lemtānā līdz pat etapam, kurā tiek spriests par atbilstošu darba aizsardzības pasākumu veikšanu, lai uzlabotu darba apstākļus, un par minēto preventīvo uzlabojumu kontroli un izpildi.

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

- * Darbinieks ir tas, kurš vislabāk pārzina savus darba apstākļus, tā kā viņš dienu no dienas dzīvo un izjūt savas darba vietas bīstamību vai radīto nogurumu. Tieši darbinieks visprecīzāk var aprakstīt viņa veikto operāciju fāzes, uzsvērt iespējamās nevēlamās apstākļus, kas ar tām ir saistīti, un norādīt uz iespējām, lai šos apstākļus novērstu. 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 papildināt minētās darbinieku zināšanas un pieredzi ar darba materiālu speciālistu un inženieru ieguldījumu – izskaidrojošie faktori ir daudzi, tāpat arī kaitīgie rezultāti var būt dažādi un sarežģīti, un pats darbinieks var nerunāt par noteiktiem bīstamiem efektiem, domājot, ka tie ir dabiski piemītoši 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, pats 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 tā informācija, kas kalpotu par mūsu mērķa orientieriem. Tā, piemēram, ļoti noder visu iesaistīto sociālo grupu viedokļi, ko var sniegt vadība,



preventīvā dienesta (ieskaitot uzņēmuma medicīnisko personālu) un personāla nodaļas darbinieki, tiešie priekšnieki, paši darbinieki utt.

Tāpat sevišķi noder dokumentācija, ko šīs atšķirīgās grupas var nodrošināt attiecīgās tēmas sakarā.

Galvenokārt, tie ir sekojoši dokumenti:

- * oficiālā uzņēmuma attīstības diagramma;
- * darba grafiki, amatā paaugstināšanas sistēmas u.c.;
- * personāla raksturojums (dzimums, vecums, uzņēmumā un amatā pavadītais 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 procesa atliekas, ražošanas rādītāji, produktivitāte, tehniskas iejaukšanās, avārijas u.c.;
- * uzņēmuma vadības un darba aizsardzības daļas sēžu protokoli u.c.

Tāpat ir jānorāda uz darba gaitas novērošanas svarīgumu – lai noteiktu anali-



zējamos riskus, ir jāatzīmē iespējamie saspilējumi un novirzes no teorētiski paredzētās rīcības darbā, kas parādās, reāli pildot uzdevumu.

Visbeidzot ir nepieciešams ņemt vērā citus pastāvošus pētījumus, teorijas un zināšanas, kas saistītas ar attiecīgo tēmu, tāpat ir jākonsultējas ar dažādiem speciālistiem.

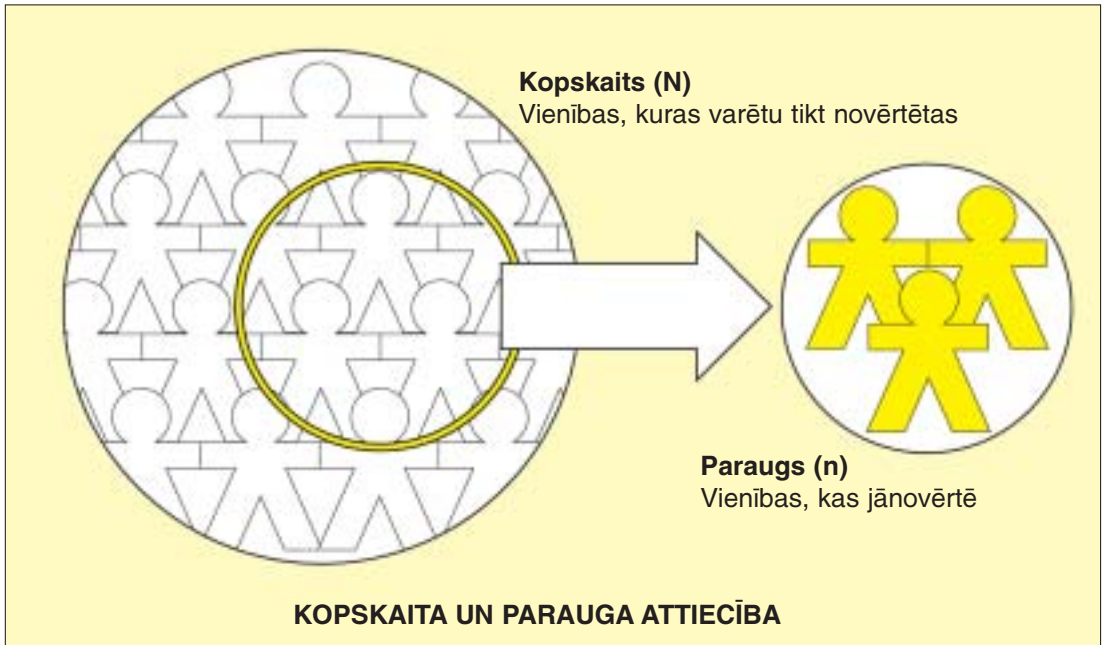
Mēs runājam par pirmo novērtējamās problēmas definīcijas un robežu noteikšanas fāzi, tāpēc ir jāpievērš uzmanība visiem iespējamajiem faktoriem, kas ir tieši vai netieši saistīti ar šo problēmu.

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

Minētajiem riskiem pakļauto darbinieku noteikšana

Kad ir noteikts to faktoru kopums, uz ko attieksies mūsu pētījums, sākot ar iepriekš apkopotajiem datiem, ir jāprecizē, kādi sektori, departamenti un darba vietas tiks analizēti. Šādā veidā mēs varēsim noteikt tos darbiniekus un tās darba vietas, uz ko attiecas mūsu pētījums.





Ideālais variants ir spēt mūsu analizē iekļaut visus iesaistītos darbiniekus un darba vietas. Ja iesaistītais kolektīvs ir skaitliski mazs, ir iespējams piemērot izvēlēto paņēmienu vai paņēmienus visiem darbiniekiem. Taču, ja darbinieku 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 šī kolektīva “paraugu” vai to pārstāvošu daļu.

Ja tiek izvēlēts viens paraugs, tad būtiskākā problēma ir pārliecināties, vai šī reprezentatīvā daļa patiesi pārstāv visu iesaistīto kolektīvu, ļaujot attiecināt uz visu grupu rezultātus, kas iegūti no parauga. Iegūt šādu ticamu pārstāvniecību ir tā sauktā parauga atlasēšanas paņēmiens.

Piemērojamās metodes un izpētes paņēmienu 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, mums ir jāspriež par novērtēšanas procesiem teorētiskā līmenī, turpretī izmantojamo paņēmienu izvēle attiecas uz praktisku darbību. Precīzāk izsakoties, izpētes paņēmieni ir informācijas savākšanas, apstrādes un analīzes instrumenti.

Sekojošā 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
ATBILD 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 ir 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. Beltrāns (*M.Beltrán*). Tātad runa pamatā ir par daudzuma noteikšanu; piemēram, cik personu no kāda noteikta uzņēmuma ir savā firmā izgājuši kursus par darba aizsardzības jautājumiem; vai pastāv un cik liela ir saistība darbinieku iegūtajai apmācībai par darba aizsardzības jautājumiem ar notikušo nelaiemes gadījumu skaita samazināšanos; cik darbinieku uzskata, ka iegūtā apmācība ir bijusi pietiekama. Visraksturīgākais kvantitatīvās metodes paņēmieni ir aptauja.

Savukārt kvalitatīvā metode noder, ja runa ir par “informācijas iegūšanu par to, kāpēc personas domā un jūtas tieši tā un ne citādi”. R.A.Kruegers (*R.A.Krueger*) to attiecina uz vispārīgāko un pilnīgāko kvalitatīvo metodi –

diskusiju grupu – taču reizē šis skaidrojums var tikt dots kā vispārēja metodes raksturīga īpašība.

Kvalitatīvās metodes pamatpaņēmieni ir diskusiju grupa un netiešā un padziļinātā intervija.

Tāpat kā visā metožu izvēlē, labākais veids ir aizvietot vienas metodes trūkumus ar citas vērtībām un otrādi. Tas ir – daudzos gadījumos kombinēts abu metožu pielietojums ir vispiemērotākais risinājums.

Piemēram, diskusiju grupas vai padziļinātās intervijas (kvalitatīvās metodoloģijas paņēmieni) ļauj diezgan attīrītā veidā noteikt novērtējamās problēmas nozīmīgākās saistības un apjomu. Tādēļ tās var būt noderīgas, lai sagatavotu labu aptauju (kvantitatīvās metodoloģijas paņēmieni) – piemēram, lai iezīmētu dažas raksturīgas parauga īpašības un lai labāk noteiktu mainīgos lielumus, 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 paņēmieni vadlīnijas.

Kopumā visvairāk lietotie darba psihosociālo apstākļu izpētes paņēmieni ir sekojoši:

- * aptauja;
- * intervija (netiešā, padziļinātā);
- * novērošana;
- * diskusiju grupas;
- * skalas;
- * iepriekš pastāvošu (sekundāru) datu analīze.

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

Hipotēzes formulēšana

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

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

Hipotēzes veido savstarpēji saistīti jēdzieni. Piemēram, mēs vēlamies uzzināt vai kādā noteiktā 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 darbinieka motivācija ir lielāka, ja viņš savu ricību plāno patstāvīgi. Taču mēs arī saprotam, ka šāda autonomija var būt dažādu pakāpju un ka gan pārmērīga neatkarība (kas liek darbiniekam vienam risināt pārlietu sarežģītas problēmas), gan vāji izteikta autonomija (kad darbiniekam 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 darbinieku motivācijai strādāt.” Jēdzieni, kas saistīti izvirzītajā hipotēzē, ir “autonomija” un “motivācija”. Lai šos jēdzienus varētu veiksmīgi pielietot, vispirms tie ir precīzi un efektīvi jādefinē.



Kad ir savākta nepieciešamā informācija, izpētes noslēgumā var pārbaudīt to, 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 tiešā veidā. Fāzē ietilpst nepieciešamās informācijas ievākšana noteiktā sfērā, lai varētu iegūt pilnīgas zināšanas par konkrēto situāciju. Tā, piemēram, veicot aptauju, datu vākšana saskan ar etapu, kad beigu anketa tiek nodota izvēlētās parauga grupas locekļiem (vai visiem iesaistītajiem darbiniekiem, ja tas ir iespējams).

Nedrīkst uzsākt interviju ar attiecīgajām personām pēkšņi; ir nepieciešams viņus informēt un savlaicīgi vienoties.

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.

REZULTĀTU ANALĪZEI BŪTU JĀĻAUJ
ATRAST IESPĒJAMOS SLIKTU
PSIHOSOCIĀLO DARBA APSTĀKĻU
IEMESLUS

Šī analīzes fāzē 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 “patieso/s” nevis “acīmredzamo/s” iemeslu/s. Ja analīze apstājas pie acīmredzamā iemesla noteikšanas, var atklāt, ka pēc attiecīgu pasākumu veikšanas pamatproblēma pastāv joprojām, un, ka par spīti uzlabojumiem, darbinieki jūt, ka faktiski viņu darba apstākļi nav uzlabojušies.

No otras puses, 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 etapiem, ir jāpievērš īpaša uzmanība.

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

Darba aizsardzības pasākumu programmas izstrāde, aktivizēšana, tās izpilde un kontrole

Pēc rezultātu ziņojuma izstrādes nākamais būtiskais solis ir apspriest un diskutēt sociālo “sarunu biedru” starpā par šie rezultātiem un līdz galam izstrādāt uzlabojumu programmu, kas mainītu esošo stāvokli.

Dažu problēmu risinājums var atstāt nepatīkamas sekas uz noteiktām personām. Tāpēc ir svarīgi piemērot priekšlikumus, kas ne tikai paredz veikt darba apstākļus uzlabojošas darbības, bet kas arī apmierina visus iesaistītos.

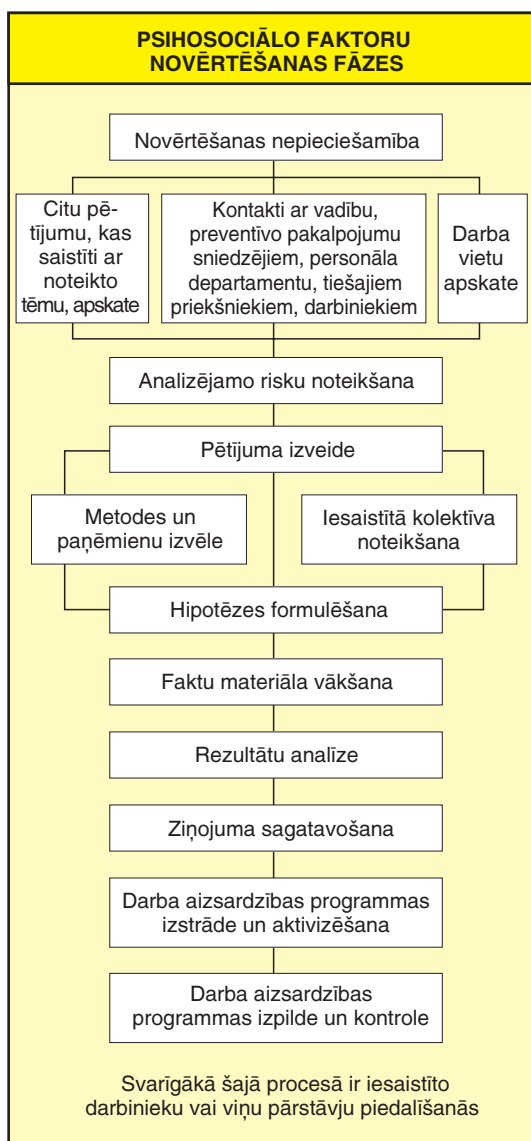
Kad ir nolemts par piemērojamajām darbībām, būtu jāseko gan to ieviešanai praksē, gan izpildei.

Visbeidzot, nedrīkst aizmirst, ka ir jāparedz uzsākto darbību regulāra izvērtēšana un kontrole. Tādā veidā tiek mēģināts pārliecināties, ka tiek efektīvi panākti gaidītais uzlabojums.

Tāpat nedrīkst aizmirst, ka pieņemto risinājumu derīgums laika gaitā var samazināties un tas var radīt nepieciešamību pēc jaunās intervences.

Darba aizsardzības pasākumi, lai novērstu un koriģētu psihosociālas dabas riskus darba vietā, plašāk tiks skatīti citās nodaļās.

Shēmas veidā grafikā ir apkopotas dažādās fāzēs, kas saistītas ar psihosociālo faktoru novērtēšanu.



NOVĒRTĒŠANAS PAŅĒMIENI

10

IEVADS

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

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

PSIHOSOCIĀLO FAKTORU
NOVĒRTĒŠANA BALSTĀS UZ TIEŠIEM
VAI NETIEŠIEM KONTAKTIEM AR
DARBINIEKIEM

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.

Izpēti ar aptaujas palīdzību raksturo informācijas iegūšana caur pētnieku interesējošo personu vārdiskām izpausmēm. Aptauja ļauj iegūt lielu informācijas daudzumu, jo to var

piemērot lielam kolektīvam, un, galu galā, tās zemās finansiālās izmaksas un fakts, ka anketēšana neprasa īpašu speciālistu piedalīšanos, ļauj to izmantot vairāk kā jebkuru citu izpētes veidu.

Anketas iezīmes

Eksistē dažādi anketu tipi, no kuriem mēs apskatīsim sekojošus:

* *aprakstošas (deskriptīvas)*: to mērķis ir noskaidrot, kāda ir pētāmā fenomena izplatība vai stāvoklis. Respektīvi, tā ir atbilde uz jautājumu – kāds ir mūsu pētā-

mais objekts? Piemēram, ja mūs interesē uzzināt to darbinieku daudzumu, kurus ietekmē monotonu uzdevumu izpilde, šāda tipa anketa mums norādīs, kāds ir darbinieku 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 sekojošas 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 ir 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 izteikto atbilžu veidiem, jautājumus varam iedalīt:

* *Atvērtie*: darbinieks 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 pirmsaptaujas pētījumos.

Ir jāņem vērā, ka atvērtos jautājumus ir grūti analizēt un apstrādāt statistikas formā.

* *Slēgtie*: darbinieks nedrīkst atbildēt vairāk kā uz vienu no dotajām atbildēm. Šādi jautājumi mēdz būt nepilnīgi, jo nespēj iekļaut visas atbildes 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 kā 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, kas saistīts ar tēmām, par ko ticis runāts šajosursos vai apspriedēs,

vai par šo kursu vai apspriežu ilgumu.

Aptaujas priekšrocības

Tas ir salīdzinoši lēts un viegli pielietojams paņēmiens, un, tā kā aptauju var pielietot plašā veidā, tā ļauj iegūt lielu daudzumu informācijas. Anonimitāte ļauj brīvāk izteikties atbildēs.

Aptaujas ierobežojumi

Ierobežojumi, kas rodas, veicot aptauju ir sekojoši:

- * to nevar piemērot, vadoties pēc individuālajām atšķirībām;
- * ir nepieciešama sadarbība no aptaujātā puses;
- * par spīti lielajam skaitam iespējamo jautājumu, pastāv ierobežojumi apskatāmajām tēmām, jo aptaujātais var nogurt liela jautājumu daudzuma priekšā.

INTERVIJA

Interviju var definēt kā tiešu, metodisku un iepriekš plānotu sarunu starp divām vai vairāk 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 intervējamo (nestrukturēta intervija). Šai brīvajai sarunai tomēr ir jāatsaucas uz aspektiem, ko ir 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 izmeklēt.



Intervēšanas nosacījumi

Ir jārada vide, kurā intervējamais jūtas ērti. Intervētājam sarunai ir jāizvēlas patīkamas un komfortablas vietas.

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 žesti u.c.).

Intervijas ritmam nevajadzētu būt pārāk lēnam, lai varētu iegūt spontānākas atbildes un lai sarunas ilgums attiecībā uz uzdoto jautājumu skaitu neizrādītos pārmērīgs.

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.

Visbeidzot, kad intervija ir beigusies, ir 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, tā kā ir daudz vieglāk runāt nevis rakstīt.

Intervijas trūkumi

Viens intervijas trūkums ir tāds, ka izpētei ir nepieciešams ilgāks laika posms, un pieaug tās finansiālās izmaksas. Bieži vien intervējamais ir jāapmāca, turklāt sarunas anonimitātes trūkums var likt intervētājam neatbildēt godīgi uz uzdotajiem jautājumiem.

NOVĒROŠANA

Novērošana kā izpētes paņēmiens nozīmē klausīties un apskatīt 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 dalība. Novērošana ir arī piemērota, aprakstot kāda uzdevuma izpildi vai kārtību kādā darba vietā.

Pamatā novērošana norit divās fāzēs – vispirms tiek izvēlēts tas, ko mēs vēlamies novērot, pēc tam notiek datu ievākšana.

Datu ievākšana ir jāveic kontrolētā veidā, jebkurā brīdī apzinoties to, kas tiek novērots un kāpēc tas tiek darīts.

Priekšrocības

Piemērojot 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 sadarbība no pētāmo personu puses.

Trūkumi

Starp trūkumiem ir jāmin fakts, ka ne visas parādības var novērot tieši. Tā, piemēram, ir ļoti sarežģīti pamatīgi apskatīt sociālās attiecības. Mūsu katra kultūras vērtības var radīt tādu problēmas nostādījumu, kas ir novērotāja paša subjektivitātes uzspiests. No tā var izvairīties, pareizi apgūstot pielietojamo paņēmienu, vai ar zināšanu palīdzību iepazīstot novērojamo vidi. Trūkums arī slēpjas nepieciešamajā laika daudzumā.

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 subjektīvo vides apstākļu (troksnis, karstums) novērtējumu.

Šeit 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 apmierinātību nosakošas skalas.

Skala sastāv no virknes punktu, kas ir tikuši rūpīgi izvēlēti, lai tie būtu par derīgu, uzticamu un precīzu kritēriju, savā veidā mērot noteiktus psiholoģiskus vai sociālus fenomenus.

Skalu veidi

Ir daudz veidu, kā klasificēt atbilžu skalas. Taču, lai būtu vieglāk saprast, mēs aprobežosimies ar klasisku iedalījumu, kas skalas iedala divās lielās grupās, balstoties uz to izveides principiem:

- * *pieņemtās*: to veidotāji pēc saviem kritērijiem izstrādā skalas punktus un iepriekš piešķir vērtības dažādajām iespējamajām atbildēm;
- * *eksperimentālās*: piedāvātie varianti un to attiecīgie skaidrojumi ir deducēti no iepriekšējas eksperimentālas situācijas.

Pēc atbildes tipa pastāv divi skalu veidi.

Pirmās sastāv no apgalvojumiem, attiecībā uz kuriem tiek lūgts izteikt savu piekrišanas/nepiekrišanas līmeni. Piemēram:

Ir patīkami strādāt šajā uzņēmumā.

Otrajās tiek lūgts piešķirt vienu no noteiktām dotām 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	5	Liela autonomija
---------------------	---	---	---	---	---	------------------

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 piedāvātie varianti, kas dod priekšstatu par mērāmo faktoru. Pēc tam ir jāizmēģina katrs no šiem variantiem, lai noskaidrotu, vai tas adekvāti pārstāv minēto faktoru. Tad tiek izstrādāts skalas izvērtēšanas veids, un beigās skala tiek pārbaudīta, lai apstiprinātu tās ticamību.

Kad tas ir noskaidrots, ar psihosociālo faktoru novērtēšanas paņēmieni palīdzību cenšas analizēt dažādas darbiniekiem 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.

PĒTĪJUMA PRIEKŠMETAM
IR JĀIZVĒLAS
VISPIEMĒROTĀKAIS PAŅĒMIENS

PAŅĒMIENI	
<u>NOTIKUMI</u> Novērošana Aptauja Intervija	<u>ATTIEKSMES</u> Intervija Skalas
<u>VIEDOKĻI</u> Aptauja Skalas Intervija	<u>GRUPAS UZVEDĪBA</u> Darbs ar grupu Novērošana

DARBA APSTĀKĻU ANALĪZES METODES

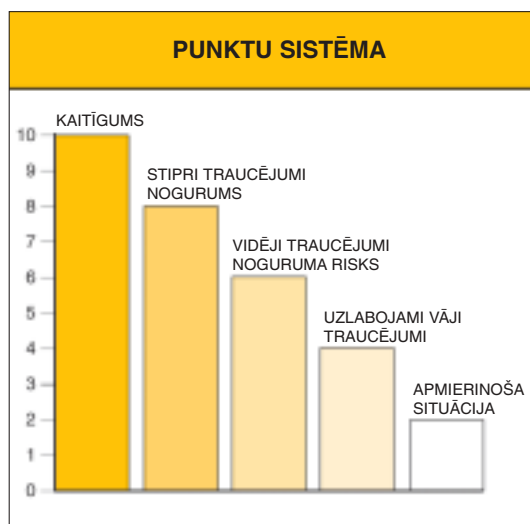
Citas metodes, ko izmanto psihosociālo apstākļu izpētē, ir tā sauktās darba apstākļu analīzes metodes. Tās iztīrā dažādos mainīgos lielumus, kas veido kādu situāciju darbā – tās analizē psihosociāla tipa faktorus, kas vērojami darba vietā.

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, (LEST)), un tās mērķis ir darba apstākļu uzlabošanas situācijās, ko atzīst par neapmierinošām. Tās autori uzskata, ka darba apstākļi ir visi tie faktori, kas saistīti ar darba saturu un kas var atsaukties uz darbinieku 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



amatieriem, kas saistīti ar ilgstošu vienveidīgu darbību.

Novērtējums balstās uz punktu skaitu, kas iegūts no mainīgajiem lielumiem, kas 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 darbinieka 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 tajā, 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 darbiniekam 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 darbinieku.

Iniciatīva

Iniciatīvu definē kā darbinieka autonomijas neierobežošanu. Iniciatīvas līmeni raksturo darbinieka iespējas:

- * organizēt savu darbu vai mainīt darbību kārtību;
- * kontrolēt savu darba ritmu;
- * regulēt savas darba iekārtas;
- * iejaukties negadījumu situācijās;
- * pārbaudīt saražotos produktus un spēt izlabot pieļautās kļūdas.

Sociālais stāvoklis

Šis jēdziens attiecas uz to, vai darbinieka veiktajai darbībai ir noteikts prestižs viņa kolēģu acīs. Ja tas tā ir, darbinieks 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 darbinieks nevar viegli komunicēties ar pārējiem darba biedriem, vai

viņam ir šādas komunikācijas grūtības, tiek vērtēts kā neapmierinošs. Tanī pat laikā darbinieku kopīga atrašanās vienā darba telpā arī tiek vērtēta neapmierinoši, jo šāda situācija var būt par motīvu darbinieka saskarsmes problēmām.

Par saskarsmi ietekmējošiem kritērijiem uzskata:

- * darbinieka tuvumā atrodošos personu skaitu;
- * darbinieka iespēju runāt uzdevuma veikšanas laikā;
- * iespēju pārvietoties, tā kā tas daļēji ļauj samazināt neērtības, kas radušās noslēgtības rezultātā.

Savstarpējā sadarbība darbā

Šeit ir jānoskaidro, ar ko darbiniekam ir darba attiecības, un, cik tas ir iespējams, kādas tās ir.

Izšķir trīs attiecību veidus:

- * *kooperatīvās* – tās ir nepieciešamās attiecības, lai veiktu kādu uzdevumu;
- * *funkcionālās* – tās norāda uz darbinieka tehnisku pakļautību attiecībā uz citiem darbiniekiem, bet nenonākot hierarhiskā pakļautībā;
- * *hierarhiskās* – attiecības, kas veidojas starp diviem darbiniekiem ar dažādiem sociāliem stāvokļiem.

Identificēšanās ar produktu

Tā ir saistīta ar darbinieka interesi, kas viņam var būt attiecībā uz paveikto darbu. Šī interese ir atkarīga no tā, kāda ir:

- * viņa vieta darba procesā – ja darbiniekam ir iespēja redzēt galaproduktu, viņš to uztver labāk kā tad, ja viņa darbs saistīts ar ražošanas procesu;
- * darbinieka veikto produkta izmaiņu nozīmība.

Darba vietas profilu metode

Šīs metodes izstrādes pamatā ir kāds industriāls eksperiments, ko piedesmitajos 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 atkārtotoša 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, realizējot nepieciešamās korekcijas vai izvēloties starp dažādiem tehniskiem risinājumiem. Metode ir piemērojama galvenokārt amatos, kur jāveic atkārtotošas un isa cikla darbības. Ar tās palīdzību var noteikt faktoros, kādos iedala darba apstākļus, un tanī pat laikā arī nepieciešamos mainīgos, lai analizētu katru no šiem faktoriem.

Ar šīs metodes palīdzību izstrādā piecu

APMIERINĀTĪBAS LĪMEŅI	
Līmenis	Vispārējs skaidrojums
5	ĻOTI KAITĪGI VAI ĻOTI BĪSTAMI Jāuzlabo kā pirmais
4	KAITĪGI VAI BĪSTAMI ILGĀ LAIKA POSMĀ Jāuzlabo
3	PIEŅEMAMI
2	APMIERINOŠI
1	ĻOTI APMIERINOŠI

punktu novērtējuma skalu katram no pētītajiem faktoriem (skatīt tabulu). Šie punkti ir:

1. Ļoti apmierinoši.
2. Apmierinoši.
3. Pieņemami. Ja iespējams, jāuzlabo.
4. Kaitīgi vai bīstami ilgā laika posmā. Ir jāuzlabo.
5. Ļoti kaitīgi vai ļoti bīstami. Jāuzlabo kā pirmais.

Tiek noteikti četri psihosociālas dabas faktori, ko vērtē ar astoņu mainīgo palīdzību. Metodē ir paskaidrots, ka šo faktoru novērtēšana lielā mērā pieprasa zināšanas un spriešanu par iedibinātajām organizatoriskajām formām no to puses, kas atbildīgi par ražošanu.

Šie četri faktori ir:

- * *autonomija*: tā ir darbinieka vai darbinieku grupas iespēja noteikt savu darba ritmu laika ziņā un darba vietas pamešanu, nekādā mērā neiespaidojot ražošanu. Autonomija tiek vērtēta ar divu kritēriju palīdzību – individuālā autonomija un grupas autonomija;
 - * *attiecības*: tās būs atkarīgas no komunikācijas iespējām starp darbiniekiem darba laikā. Komunikācija veicina savstarpējos kontaktus, samazina darbinieka noslēgtību savā darba vietā un ļauj veikt darbu grupā;
 - * *atkārtošanās*: īsai, cikliskai darbībai līdzīnāk vienmēr identisku kustību secīga atkārtošānās. Darbiniekam tas nozīmē kustību automatismu, kas rada nogurumu un monotonijas sajūtu darbā. Atkārtošanos vērtē tikai pēc viena kritērija – pēc darbības cikla ilguma;
 - * *darba saturs*: tas mums norāda, kādā mērā darbinieka veiktais darbs ir saistīts ar viņa spēju potenciālu, kā tas ietver darbinieka atbildību un rada interesi. Darba saturu vērtē pēc potenciāla, atbildības un intereses par darāmo.
- Kad ir noteikts apmierinātības līmenis,

rezultāti tiek uzrādīti profilu veidā. Tā, piemēram, eksistē analītiskais darba vietas profils, kurā parādās visu mainīgo dati, darba vietu grupas analītiskais profils, vai vispārējais darba vietas vai darba vietu grupas profils, kurā parādās katra pētītā faktora novērtēšanas rezultāti.

Specifiski paņēmieni

Bez līdz šim pieminētajiem vispārējiem darba apstākļu (un arī psihosociālo faktoru) novērtēšanas paņēmieniem pastāv citi, kas veidoti, lai novērtētu un noteiktu konkrētas problēmas. Ar to palīdzību var skatīt situācijas darbā (neapmierinātības vai stresu veidojošus faktorus) vai veselības problēmas (darba apstākļu ietekmi uz darbinieku veselību).

Novērtēt darba vides psihosociālos fak-

torus nozīmē sistemātiskā veidā meklēt kā riska faktoros, kas būtu neapmierinātības vai stresa izraisītāji, tā arī riska grupas – personas, kuras sava rakstura īpašību dēļ būtu vairāk pakļautas iespējai ciest no šīm problēmām. No preventīva redzes punkta, būtu jāuzsver attiecīgo faktoru novērtēšana nevis individuālās atšķirības.

Lai gan šo aspektu novērtēšanu veic, apskatot dažādus faktoros un dažāda satura parādības, kopumā tā mēdz sastāvēt no atbilžu skalām vai anketām, ko darbiniekam piemēro individuāli. Tās ietver jautājumus personai par izjūtām vai attieksmi, ko viņa rada dažādi darba aspekti vai īpašības. Lai piemērotu šos paņēmienus, parasti ir nepieciešama profesionāla palīdzība to vadīšanai, datu apstrādei un rezultātu interpretācijai.

No otras puses, uzreiz pieejamie līdzekļi,

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, ievēlējiet 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar darba veidu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar darbiniekiem, kas ir Jūsu pakļautībā?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar priekšniekiem un augstākstāvošiem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar darba kolēģiem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar iespējām tikt paaugstinātam?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar pašreizējo darba organizāciju?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SASKAITOT IEPRIEKŠĒJĀS ATBILDES

Cik apmierināts Jūs esat savā darbavietā?

	L	D	M	N
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

kā likums, nav pilnīgi – tie dod daļējus situācijas novērtējumus. Tāpēc ir ieteicams izmantot vairāk kā 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 virkni visiem indivīdiem kopīgām nepieciešamībām un vēlmēm, kas 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 noteikt individuālās vērtības, kas katrā darbiniekā nosaka vajadzību, un to, cik lielā mērā darbs apmierina šo vajadzību.

Stresa novērtēšana

Lai noteiktu stresa līmeni, var tikt vērtēti ļoti dažādi aspekti. No vienas puses, var novērtēt stresa izraisītās sekas: dažādus simptomus un saslimšanas vai atsaucis uz darba izpildi ar medicīnisku atzinumu, bioķīmisku un elektrofizioloģisku paņēmienu, kā arī ar piemērotu anketu palīdzību.

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 personā izraisa stresu. Ar šo paņēmienu palīdzību 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 (dalības sistēmu, psiholoģisko klimatu, diskrimināciju u.c.).

Citi informācijas avoti

Cita veida vērā ņemama informācija, kas var palīdzēt noteikt stresa sekas, ir sekojoši administratīvi dati: ražošanas rādītāji, brāķi, novēlošanās, bieža brīvu dienu ņemšana utt. Vissvarīgākie dati šajā kontekstā attiecas uz darba kavēšanu un personāla rotāciju. Ir jāapsver iespējamība, ka darba kavēšana varētu būt saistīta ar darba apstākļiem. Piemēram, pieņemsim, ka kādā uzņēmumā ir veikta aptauja par stresa faktoriem. Mēs varam tās rezultātus salīdzināt ar darba kavēšanas rādītājiem un pārbaudīt, vai noteikta 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 brīdī, kad tiek izdarīti secinājumi.

PĀRMAIŅAS DARBA ORGANIZĀCIJĀ

11

IEVADS

Industriālā attīstība ir saistīta ar tehnoloģisko attīstību un zinātnisko sasniegumu iekļaušanu ražošanas sistēmās. Tā piemēram, industrializācijas sākumu attiecina uz tvaika dzinēja izmantošanas pieaugumu, kas piegādāja maināmu un viegli pielietojamu enerģiju. Tvaika dzinēja izmantošana stimulēja noteiktu industrijas veidu attīstību, kā, piemēram, tekstilrūpniecību, kurā tehnoloģiskie jauninājumi tika ieviesti paātrinātā veidā – vērpšanas procesa uzlabošana radīja nepieciešamību optimizēt aušanas tehnoloģijas, kas savukārt stimulēja tālākus uzlabojumus.

Līdzīgā veidā šis process noritēja citos sektoros, un kā izmantoto enerģijas formu, tā ieviesto tehnoloģiju ziņā augošais attīstības ceļš ir turpinājies līdz mūsdienām, kad tehnoloģisko procesu inovācijas parādās aizvien biežāk, un tās tiek pielietotas aizvien plašākā un straujākā veidā.

Taču tehnisko sasniegumu nozīmības priekšā mēs nedrīkstam aizmirst, ka darbs ir organizēta cilvēciska aktivitāte un ka tajā veiktās izmaiņas vienā gadījumā ir tā organizācijas formu iemesls, bet citā – sekas. Tehnoloģiskā un organizatoriskā attīstība ir cieši saistītas, un ir bijuši laiki, kad tehnika ir stimulējusi un piespiedusi

veikt organizatoriskas un cita veida pārmaiņas (kā tas notika industrializācijas sākumposmā) vai, tieši otrādi – kad darba organizācijas modeļi lielā mērā nosaka pieejamo tehnoloģiju izmantošanas veidu (kā tas ir mūsdienās).



Tāpēc nevar runāt par tehnoloģisku determinismu, uzskatot, ka tehnoloģijas veids ir tas, kas nosaka organizācijas modeli. Taču tik tiešām varam apgalvot, ka pastāv saikne starp abiem mainīgajiem, kas viens otru ietekmē. Šādā veidā, piemēram, noteikti tehniski jauninājumi, kas attiecas uz mikroelektroniku un informācijas tehnoloģijām, ir nepieciešami, lai sekmētu elastīgāku un līdzdalību veicinošu organizatorisko modeļu piemērošanu.

Darba organizācijas modeļu attīstība, kā arī to izplatība no vienām valstīm uz citām nav nedz lineāra, nedz viendabīga.

Taču, neskatoties uz šādām tendencēm, bieži uzskata, ka izejas punkts ir pāreja no amatnieku saražotā ar pirmsindustriālu darba organizāciju uz industriālo “masu”

produkciju, kuras organizatoriskā shēma ir *teilorisms*.

Runājot par teilorismu, ir jāpiemin tā sauktā “klasiskā organizācijas skola” jeb “zinātniskā darba organizācija”. Tā meklē visracionālāko veidu, kā sasniegt kādus noteiktus mērķus ar darba dalīšanas, autoritāro struktūru un komunikāciju nosacīšanas un lēmumu pieņemšanas palīdzību.

Par spīti tam, ka šo modeli izmanto vēl mūsdienās, pastāv vispārēja pārliecība par tā piemērošanas grūtībām mūsdienu darba apstākļiem un to paātrinātai attīstībai. Laika gaitā ir parādījušies alternatīvi priekšlikumi konkretizēt šo nepieciešamību piemēroties, ko paredz “klasiskās” organizācijas traktējums, kas ir ļoti plašs.

Šādā veidā, meklējot organizatoriskas stratēģijas, kas pārvarētu dažas teilorisma radītās problēmas, tika izveidots viens no

pamatetapiem, ko vēl joprojām pielieto daudzos gadījumos. Tās ir tā sauktās “autonomās grupas”, ko izveidoja daudzos uzņēmumos, un kas ļāva tālāk attīstīt citas stratēģijas, ko ļoti plaši pielieto mūsdienās. Tā tas ir ar tā dēvēto “japāņu modeļa” pašreizējo izplatību jeb toijotismu – organizatorisku modeli, kas ļauj sasniegt “pielāgotu un elastīgu” ražošanas veidu.

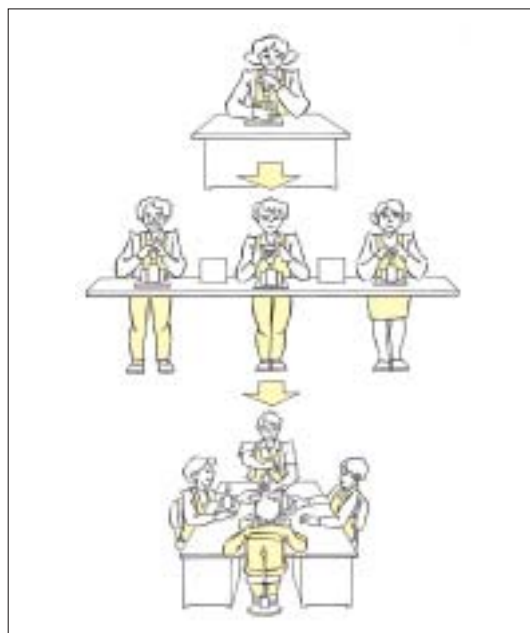
Toijotisms jeb “japāņu ražošanas modelis” ir organizatorisku vadlīniju kopums, ar kuru palīdzību ir mēģināts pārvarēt klasiskās organizācijas shēmas trūkumus un problēmas, meklējot lielāku vispārēju efektivitāti. Šo modeli lielā mērā iesāka un attīstīja japāņu firma Toyota, lai gan arī daudzi citi uzņēmumi ir vēlāk īstenojuši līdzīgas stratēģijas, kas piemērotas to apstākļiem un vajadzībām.

DARBA ORGANIZĀCIJAS MODELIS

Iepriekš aprakstītā attīstība ir attēlota sekojošajā tabulā:

RAŽOŠANAS VEIDS	DARBA ORGANIZĀCIJAS MODELIS
AMATNIECĪBA	PIRMSINDUSTRIĀLAIS
MASU PRODUKCIJA	TEILORISMS – FORDISMS
PIELĀGOTA RAŽOŠANA (elastīga)	TOIJOTISMS (japāņu modelis)

Mūsdienās un starp variantiem, kas ir attiecīgi piemēroti laika, ģeogrāfiskiem un sociāliem apstākļiem, pamatā varam sastapt divus pēdējos tipus. Amatniecības modelis praktiski vairs nepastāv.



Masu produkcija

Masu produkcija ir saistīta ar teilorismu un fordismu, kas padarīja to iespējamu, un to varēja un vēl joprojām var atšķirt pēc virknes iezīmju.

MASU PRODUKCIJAS (TEILORISMA–FORDISMA) IEZĪMES

- * radikāla koncepcijas un izpildes nošķiršana
- * funkciju specializācija
- * uzdevumu fragmentācija
- * izpildes laika sadalīšana
- * stingra darbinieku piesaiste pie darba vietām
- * apvienošana montāžas ķēdē
- * vienīgi finansiāla motivācija
- * autoritātes pārākums

Šis modelis, lai gan mūsdienās viegli atpazīstams daudzos uzņēmumos, atrodas krīzes situācijā vairāku iemeslu dēļ, no kuriem uzsvērsim sekojošus:

- * pārmērīga noteiktība un grūtības piemēroties tehnoloģiskām izmaiņām un tirgus tendencēm, ko raksturo pieprasījums pēc mazākām preču sērijām;
- * grūtības radīt motivāciju darbiniekos, kas savukārt rada atsvešinātību un neapmierinātību;
- * grūtības adekvāti un efektīvi piemērot jaunas tehnoloģijas. Reizēm tiek runāts par neoteilorismu, lai aprakstītu centienus uzturēt to pašu organizatorisko shēmu, piesaistot jaunas tehnoloģijas, lai gan šķiet sarežģīti iegūt no tām tādus pašus rezultātus, kā pielietojot citu atvērtāku un elastīgāku ražošanas modeli.

Pielāgota ražošana

Pielāgota jeb elastīga ražošana (lean production) ir cieši saistīta ar tik moderno japāņu darba modeli, ko precīzi atspoguļo uzņēmuma Toyota ražošanas forma un kas ir būtiski izmainījusi darba procesu, it īpaši automobiļu industrijā. Šie principi strauji ir izplatījušies arī citās ražošanas jomās.

Šo modeli pamatā raksturo sekojošais:

- * pastāvīgi nepārtrauktu uzlabojumu meklējumi. Ir jāpiesaista darbinieki, atklājot kļūdas vai problēmas un nosakot to cēloņus, lai tās vēlāk varētu tikt izmantotas. Tāpēc ir vajadzīgi apmācīti un motivēti darbinieki, jo viņiem ir nepieciešamas zināšanas un pieredze par procesu, kurā tie piedalās;
 - * mērķis ir Absolūta Kvalitāte. Šajā sakarā ir jāmin, ka tam, kas agrāk bija kvalitātes kontrole kā ārēja, pievienota funkcija, ir jāķļūst par absolūtu kvalitāti, kas ir nepieciešama daļa no “labi padarīta darba”;
 - * intensīva “tieši laikā” (just-in-time) stratēģijas piemērošana, novēršot izejmateriālu un galaproduktu nevajadzīgu neproduktīvu uzglabāšanu. Ja ražošana ir labi organizēta, materiāli nonāks darba vietā tad, kad tie ir nepieciešami nevis iepriekš;
 - * darbs grupā ar labu informācijas sistēmu par darbu un tā rezultātiem;
 - * funkcionāla fleksibilitāte, kas ļauj ātri pielāgoties izmaiņām tirgū un tā prasībām. Šāds ražošanas organizācijas modelis ļauj runāt par “vienreizēju produktu sērijas metienu”, kas dod iespēju viegli un ātri piemēroties klienta prasībām.
- Iepriekš minētās iezīmes atkarībā no valsts, ražošanas sektoriem vai uzņēmumiem ir iekļautas dažādos veidos, taču šķiet, ka pastāv skaidra tendence plašāk īstenot šādus darba apstākļus.

PIELĀGOTAS RAŽOŠANAS IEZĪMES (TOIJOTISMS)

- * kvalitātes integrācija
- * fleksibilitāte un spēja piemēroties
- * resursu optimizācija “tieši laikā”
- * darbinieku radošas aktivitātes piesaiste nepārtrauktiem darba uzlabojumiem
- * dinamiskāka darba forma, bieži grupā un daudzfunkcionāla

ATTIECĪBA STARP VESELĪBU UN DARBA ORGANIZĀCIJU

Iespējamā negatīvā darba organizācijas ietekme attiecībā uz personu ir skaidra, it īpaši, ja pieminam teilorismu, kurā darbinieku uzskata par mašīnas papildinājumu, pieprasot atkārtot vienu, nepārtrauktu un īsu darbību, kurā tikai jāizmanto kāda viena viņa ķermeņa daļa. Turklāt tas bieži tiek darīts autoritārā vidē, kurā ir stingra darba dalīšana un gandrīz nekādas personīgas, profesionālas un sociālas izugsmes iespējas.



Mūsdienās situācija mainās, un ir redzams, kā tiek piedāvāts atcelt vai samazināt dažas no teilorisma atbalstītajām

iezīmēm – piemēram, ļoti sīku specializāciju un darba dalīšanu ar tik izteiktu koncepcijas un izpildes nošķiršanu. Šādā pat veidā ir piedāvātas ne tikai iespējas, bet tiek pat sekmeštas tas, lai darbinieks analizētu savu darbu un lai piedāvātu tā uzlabojumus.

Šīs tendences sāk parādīties arī Eiropas Savienības normatīvajos aktos, tai skaitā Eiropas Savienības 1989. gada 12. jūnija direktīvā Nr. 89/391/EEC, kas attiecas uz pasākumu īstenošanu, lai veicinātu darbinieku 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 arī iestrādāts 2001. gada 20. jūnija Darba aizsardzības likumā (4. pants).

AR DARBA ORGANIZĀCIJAS PALĪDZĪBU
IR JĀSAMAZINA MONOTONS DARBS UN
VIENVEIDĪGAS, ATKĀRTOTAS KUSTĪBAS

ATTIECĪBA AR EKONOMISKIEM 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.

Lai tos sasniegtu ir jāizmanto organizatoriski, tehniski, finansiāli, apmācības u.c. resursi.

VĒLAMIE MĒRĶI

- * pietiekamas kvantitātes un kvalitātes produkts vai pakalpojums
- * darbs veselībai un drošībai piemērotos apstākļos
- * darbs, kas rada labsajūtu un gandarījumu

Šāda mērķu dažādība ir tikpat lielā mērā saistīta ar to savstarpējo atkarību, un jebkura darbība vienā no tiem atsaucas uz pārējiem. Tātad par “vispārēju efektivitāti” var runāt tikai tad, kad tiek sasniegts līdzsvars starp visiem trim mērķiem. Ir ļoti svarīgi uztvert darbinieku 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 riskiem, tos nekontrolējot, tāpat kā nav iespējams panākt neapmierinātu darbinieku motivētu līdzdalību. Tāpēc ir jāveido specifisku ekonomisku un ar veselību saistītu mērķu savstarpēja integrācija vispārējā nozīmē.

**NEVĒLAMIE IZNĀKUMI**

- * zema produktivitāte
- * nepietiekama kvalitāte
- * ārkārtas situācijas
- * nelaimes gadījumi darbā un arodslimības
- * darba kavējumi
- * saspīlējumi, konflikti
- * neparedzēta rotācija
- * citi (apkārtējās vides kaitējumi u.c.)

Runājot par kādas darba sistēmas “nevēlamiem iznākumiem”, mēs norādām uz virkni negatīvu seku, kas saistītas ar sākotnēji meklētajiem mērķiem.

Kā “vēlamus”, tā “nevēlamus” iznākumus veido potenciāli pretrunīgi elementi, kas 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, bet tieši pretēji – starp apmierinātību darbā un absentismu un rotāciju, tad tieši pēdējie faktori samazināsies, ja darbinieki 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 arī nozīmē risku radīt jaunu problēmu – darbinieks kļūst ierosinošāks un darbīgāks, jo viņam ir dota iespēja attīstīt sociāli profesionālās spējas, taču tanī pat laikā 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 APSPRIEZĀMIE DARBA ASPEKTI

- * dažādība
- * darba nozīme
- * autonomija
- * identificēšanās ar produktu
- * 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 sekojoši:

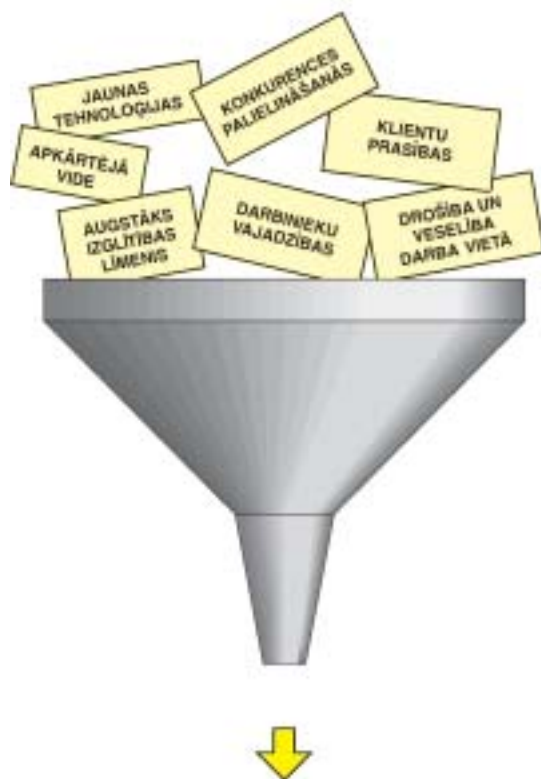
- * tehnoloģiska attīstība;
- * augoša konkurence;
- * darba apstākļu uzlabojumi.

Tehnoloģiska attīstība

Kā jau esam minējuši iepriekš, jaunas tehnoloģijas spiež piemērot citādākas – elastīgākas un autonomākas – darba shēmas. Tās piedāvā tādu organizatorisku formu izvēli, kas nebūtu iedomājama ar tradicionālām tehnoloģijām, izraisot iekšējus apsvērumus, lai meklētu tādu darba formu, kas ļautu no tām iegūt maksimālu izpildes efektivitāti. Un tas nav iespējams, automātiski iekļaujot šos jaunus materiālos līdzekļus.

Augoša konkurence

Intensīvas sāncensības vidē uzņēmumiem pārmaiņas ir jāpieņem kā pastāvīga stratēģija, lai ar katru reizi labāk pielāgotos ārējiem un iekšējiem jaunumiem.



PĀRMAIŅU NEPIECIEŠAMĪBA

Ir nepieciešams uzmanīgi novērot no ārpuses nākošas norādes, it īpaši no klientu un konkurentu puses. Taču nedrīkst atstāt novārtā arī tās, kas rodas kolektīva iekšienē un kas norāda uz darbinieku un uzņēmuma vajadzību nesaskaņām, kā arī funkcionālām problēmām, kas var nopietni apdraudēt vispārējo efektivitāti.

Mērķis, kas jāsasniedz, ir attiecīga līdzsvara uzturēšana starp tā dēvētajiem vēlamajiem mērķiem (produktivitāte, kvalitāte, elastīgums, veselība, drošība, lab sajūta un apmierinātība) un nevēlamajiem iznākumiem (defekti, avārijas, nelaimes gadījumi, arodslimības, darba kavējumi, saspilējumi, 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 lielāku darbinieku līdzdalību un motivāciju. Tas nozīmē organizācijas gatavību apmierināt darbinieku prasības ne tikai par atrašanos uzņēmumā un sociāli profesionālu attīstību, bet arī par droša un apmierinoša darba veikšanu.

Faktori, kas būtu jāapsver

Pārmaiņu procesa uzsākšana darba organizācijā ir jāizpēta un jāplāno iepriekš, apsverot un paredzot iespējamus sarežģījumus. Pretējā gadījumā procesa iepriekšēja neplānošana var novest pie neveiksmes, zaudējot ilūzijas, ko bija iespējams radīt šajā improvizētajā procesā. Tādējādi nākamā mēģinājuma gadījumā būs jāpārvar darbiniekos izraisītā neuzticēšanās, no kuras bija jāizvairās.

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 isi komentēsīm.

Pārmaiņu faktori

Faktori, kas iekļaujas visā pārmaiņu procesā ir: tehniskie, apmācības, sociālie, ekonomiski un normatīvie.

Tehniskie faktori

Ir jāizmanto fleksibilitātes un līdzdalības iespējas, ko mums piedāvā jaunās tehnoloģijas, taču reizē jāpatur prātā, ka, lai gan tās bieži atrisina iepriekšējās drošības un veselības problēmas, reizēm šīs iespējas izraisa jaunu risku parādīšanos, ko ir būtiski kontrolēt. Šajā sakarībā īpaši ir jāuzmana iespējama garīgās slodzes palielināšanās.

Ir noderīgi analizēt uzņēmumā blakus pastāvošas novecojušas tehnoloģijas, kas var radīt traucējumus organizatoriskajā attīstībā.

Apmācības faktori

Jaunai organizatoriskai modeļa ieviešanai, it īpaši, ja tā notiek tā sauktās "piemērotās ražošanas" gadījumā, ir jāpiemēro vērā ņemama apmācība dažādās nozīmēs.

Sākotnēji ir jācenšas radīt pozitīva attieksme pret pārmaiņām. Tas var prasīt daudz darba, ja iepriekšējā situācija dažādās pastāvošajās sociālajās grupās bija iesakņojusi abpusēju neuzticību, kas ir tipiska teilorisma shēmas iezīme. Lai to pārvarētu, vadībai ir jārēķinās ar noteiktiem pūliņiem neizsīkstoši atbalstīt pārmaiņas un to, ka neizbēgamās aizdomas zudīs tikai ar procesa tālāku attīstību.

Īpaša uzmanība šajā procesā ir jāpiešķir kolektīva attieksmei, kas var izrādīt nopietnu pretestību pārmaiņām. Runa ir par vidējā līmeņa vadošiem darbiniekiem, kas mēdz just satraukumu, kas tieši balstās uz bailēm, ka pārmaiņas tiem atņems daļu no viņu privilēģijām. Proti – lielāka decentralizācija un darbinieku autonomija paredz pamatīgu šo priekšnieku lomas pārveidošanu, kura galvenokārt būs saistīta ar atbalstu un dinamisma veicināšanu, nevis kontroli. Tā kā šis ir būtiskākais amats tradicionālā organizācijā, tam ir jāvelta īpaša uzmanība, lai tas nekļūtu 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 darbiniekiem – ir vajadzīga specifiska apmācība, kas palīdzētu īstenot darbinieku dalību paredzamajos, nepārtrauktajos darba uzlabojumos. Darbiniekiem ir jāiegūst plašāks redzesloks un viņiem ir 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 darbinieku 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 sagaidīt, kā apgalvo daži tās aizstāvji, jaunu piemērotu uzņēmumu rašanos vai jau pastāvošo ienākšanu citās ražošanas jomās, tādā veidā uzņemot sevī šo darbaspēku. Runa, bez šaubām, ir par smagu problēmu, kas pārsniedz konkrētas firmas, mērogus.

Ir jāpievērš īpaša uzmanība darbinieku pārstāvjiem, kas var pretoties jaunajiem organizatoriskajiem risinājumiem, baidoties par sekām, kas varētu ietekmēt viņu amatu un noteiktas agrākas tiesības. Šīs bailes var būt tādām profesionālām kategorijām, kas daļēji sašķeļas jaunā, daudzfunkcionālā darbinieka profila iespaidā. Tās arī var rasties, saprotot, ka tiek veicināta sāncensība starp darbiniekiem un atbalstīta gandrīz individuālu sarunu vešanas struktūras attīstība, kas samazina pārstāvju darbības mērogu. Tāpat viņi ar jaunajiem risinājumiem var saprast jaunu integrācijas modeli uzņēmumā, kas apdraud darbinieku 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 darbinieku skaita samazināšanos un netieša darbaspēka palielināšanos attiecībā uz tiešu darbaspēku, kam par iemeslu ir lielāka darba automatizācija.

Šis vajadzības var parādīties paralēli ar vispārēja izglītības līmeņa pieaugumu sabiedrībā kopumā, vai arī tās var radīt darbinieku 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 jāanalizē. Sākotnēji apsverot tos elementus, kas prasīs resursus, kā mazākais ir jāparedz finansiālie tēriņi, ko rada sekojoši aspekti:

- * ražošanas apstākļi: ēkas un telpas, iekārtas, ierīces un piederumi;
- * apmācība;
- * jaunas personāla vajadzības.

Taču pilnīgai analīzei būtu paralēli jāizvērtē arī pārmaiņu labvēlīgā paredzamo ekonomisko seku ietekme uz šādiem aspektiem:

- * produktivitāti;
- * kvalitāti;
- * drošību;
- * absentismu;
- * sociālo klimatu.

Abu šo bloku kopīga apsvēršana ļaus novērtēt organizatorisko pārmaiņu ekonomiskās sekas.

Normatīvie faktori

Tā kā trūkst noteikumu, kas paredzētu darbinieku un vadības abpusēju sadarbību, veicot tehnoloģiskas un organizatoriskas pārmaiņas, īpaši piemēroti šķiet apskatīt uzņēmuma kolektīvos līgumus, jo minētās pārmaiņas mēdz ietekmēt tādus darba attiecību aspektus, kā, piemēram, atalgojuma sistēmas, uzdevumu kvalifikācijas un klasifikācijas līmeņus, kā arī attiecības starp darbiniekiem un vadību un konfliktu risināšanu.

Visu iepriekšminēto faktoru apsvēršana dod iespēju piemērotā veidā plānot organizatoriskas pārmaiņas un paredzēt daudzus sarežģījumus, kas var rasties to attīstības gaitā.

Organizatorisko pārmaiņu stratēģijas





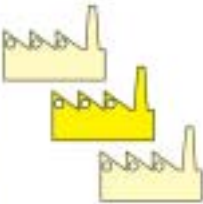
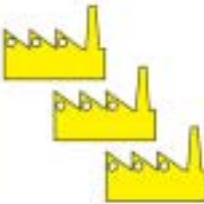
Plašu organizācijas pārmaiņu process no organizatoriskajiem pamatprincipiem, kas tika skatīti nodaļas sākumā, līdz konkrētās darba formas modifikācijām, kas tiks apskatītas vēlāk, ir pilns ar lēmumiem, kas ļauj aizstāvēt un konkretizēt pārveidojamus elementus.



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 ir noderīgi pieminēt, ka jebkurā gadījumā ir jāņem vērā divi galvenie aspekti: pārmaiņu *piemērošanas joma* un to *istenošanas 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 veselām grupām, ir jāpiemēro viena un tā pati organizatoriskā shēma, un tas ir šādi jāuztver visiem kopā.

PIEMĒROŠANAS JOMA	
DAĻĒJA	PILNĪGA
	
	
	

Ģeogrāfiski pārmaiņas var uzsākt pa daļām, kas var notikt arī vienas darba vietas ietvaros. Tas ļauj labāk kontrolēt iegūto pieredzi, ko vēlāk var paplašināt attiecināt uz visām pārējām. Šāda izmaiņu forma ir bīstama, jo plašu pārmaiņu process, kāda, piemēram, var būt pāreja no masu produkcijas uz pielāgoto ražošanu, būtiski pārveido strādāšanas veidu un iekšējās attiecības ar vai bez saistības ar veicamo darbu. Šādas pārmaiņas bez materiālām modifikācijām nozīmē arī sociāla veida mijiedarbību, un šeit ir arī nepieciešamas izmaiņas attieksmē, kas var izraisīt grūtības kontaktējoties ar otru uzņēmuma vēl nepārveidoto daļu.

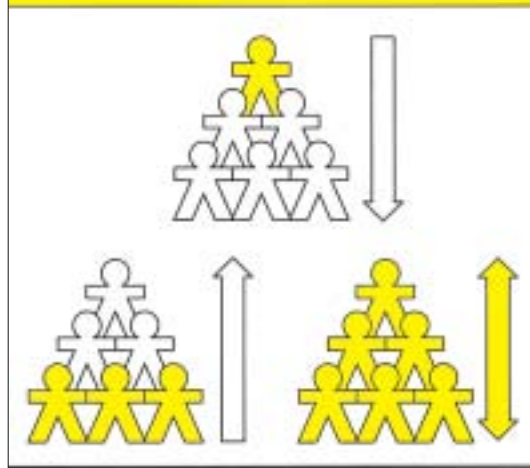
Tiek uzskatīts, ka daudz noderīgāk ir īstenot pārmaiņas visos amatos, ieskaitot administratīvo struktūru, un vadībai tās ir vēlams piemērot kā vispārējas stratēģijas daļu, atbalstot šīs pārmaiņas.

Īstenošanas process

Mūsdienās iniciatīva veikt organizatoriskas pārmaiņas visbiežāk nāk no vadības puses, lai gan ir daži gadījumi, kad minētā procesa ierosme ir nākusi no pašiem darbiniekiem.

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 arī var iekļaut dažādu uzņēmumā pastāvošo sociālo grupu ieguldījumu, kas, bez šaubām, vēra ņemami bagātinās iegūtos rezultātus, reizē palīdzot saprast un leģitimēt spriedumus par izmaiņām, kas ir jāpiemēro.

ĪSTENOŠANAS PROCESS



Visu attiecīgo sektoru iesaistīšana ir noderīga jau pašos pirmajos etapos, un, lai gan tā var radīt konfliktējošu dalību, iegūtās vienošanās būs daudz efektīvākas. Pretējā gadījumā 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 kā darbnīcā, tā birojā, un kas darbiniekiem ļauj tās pieredzēt katru dienu. Turklāt no darbinieku veselības viedokļa tiek gaidīts, ka organizatoriskas pārmaiņas būtiski pārveido strādāšanas formu, padarot to veselīgāku un apmierinošāku šī 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 darbinieku 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 kvalitātīvi atšķirīgu aktivitāšu pievienošana. Tās, piemēram, ir kvalitātes grupas (ko mēs sauksim par netiešajām pārmaiņām, lai tās atšķirtu no tiešajām) kas ievieš jūtamā un novērojamas izmaiņas darba veicšanas formā.

Netiešās pārmaiņas

Kvalitātes grupas precīzi pārstāv netiešā tipa pārmaiņas, kas veicina pašus darbiniekus meklēt un atrast risinājumus problēmām darbā, iepriekš vai paralēli nepārveidojot darba formu. Runa ir par mazām darbinieku 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 bez zināšanām, kas rodas no konkrētas grupas locekļu darba pieredzes, bieži tiek izteikti svarīgi piedāvājumi, kas saistīti ar veselību un drošību un darbinieku labsajūtu.

Šādu sistēmu dažādība uzņēmumos ir liela, un mēs varam sastapt līdzīgus risinājumus, kurus sauc par funkcionālo uzlabojumu grupām, progresa grupām u.tml. Taču atkarībā no konkrēta uzņēmuma arī starp kvalitātes grupām pastāv lielas atšķirības, kā arī tiek pieredzēti gan to piemērošanas panākumi, gan neveiksmes. Šķiet, ka viens no visizplatītākajiem šo mēģinājumu neveiksmes iemesliem ir vēlme radīt darbinieku līdzdalību, to ierobežojot un kontrolējot noteiktās darba jomās, nepārveidojot pilnībā vispārējos organizatoriskos risinājumus. Tas pārmaiņas padara par maz ticamām, un šajos apstākļos ir grūti panākt darbinieku piekrišanu un dalību.

Kopumā šādām pārmaiņu stratēģijām ir jāveido daļa no globālākiem risinājumiem, kas ietekmē vairākas darba sfēras. Bez tam bieži vien tās pašas kvalitātes grupas var būt kā paredzēts vai neparedzēts pārejas posms uz citādām darba formām, it īpaši uz darbu grupā.

Tiešās pārmaiņas

Pārveidojumi, ko ir iespējams ieviest darba veicšanas formā tieši, ir ļoti dažādi. Turpinājumā mēs rezumētā veidā izklāstīsim to galvenos tipus, ko mēdz pielietot, sakārtotus augošā secībā pēc to iespējas ietekmēt darba apstākļu efektīvus uzlabojumus.

DARBA FORMAS PĀRMAIŅAS

- * uzdevumu rotācija
- * uzdevumu paplašināšana
- * uzdevumu dažādošana
- * darbs grupās

Uzdevumu rotācija

Tā ir viena no visvājākajām modifikācijām, kas vienkārši piedāvā veicamo uzdevumu dažādību, neizvirzot nekādu citu mērķi.

Agresivitātes un monotonijas sadalīšana daļēji mīkstina to ietekmi, un var būt kā 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

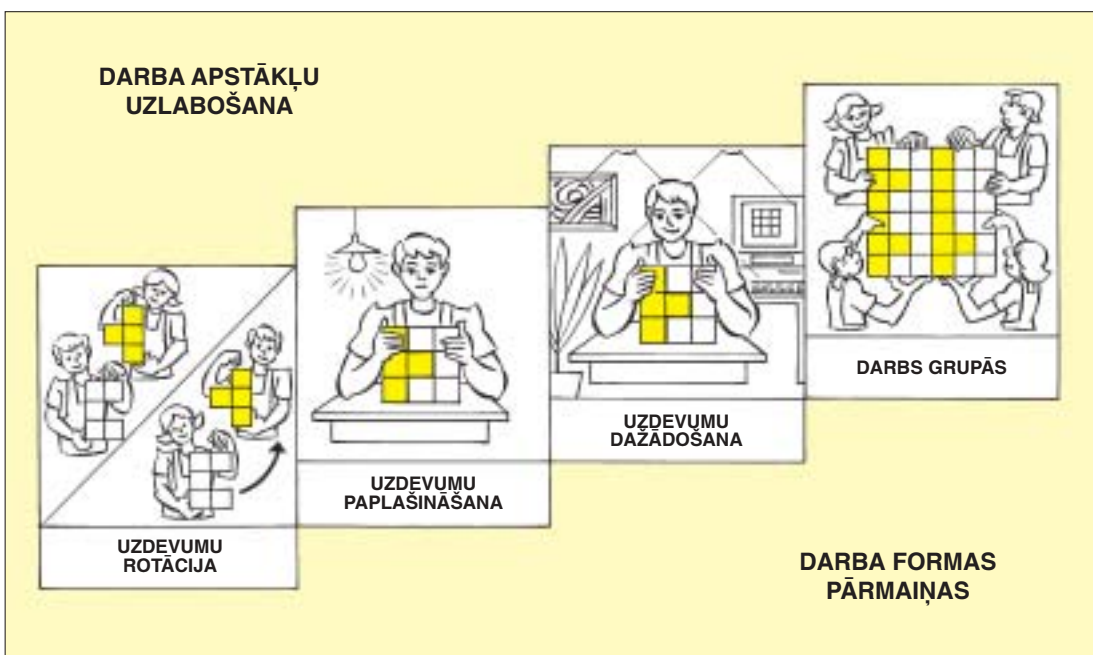
vienu amata veicamās aktivitātes un nesākot tās definēt, lai tām piešķirtu būtiskāku saturu.

Līdzīgi kā ar uzdevumu rotāciju, uzdevumu paplašināšanu ir viegli pielietot, jo tā nerada lielas organizatoriskas problēmas – neietekmē organizācijas būtību. Runa ir par vispārīgu ierobežotas efektivitātes piemērošanu, kura lielāku nozīmi iegūst kā procesa daļa, kurā ieviesto 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 – cenšas 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 šādi darbinieks varētu attīstīt savas personīgās, profesionālās un sociālās spējas.



Ir jāatbalsta darbinieku atbildības uzņemšanās un to zināšanas par galaproduktu, kas padara nepieciešamu organizācijas autoritāro un komunikāciju sfēru pārveidi. Runa, tātad, ir par dziļām pārmaiņām, pirms kuru veikšanas, ir jāisteno virkne organizatorisko principu pārveidi, 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, kas kā vienu no svarīgākajām īpašībām izceļ nepieciešamību pāriet no individuāla uz kolektīvu darbu. Mēs to varam pamanīt ar dažādiem nosaukumiem, kas ir sekojoši:

- * 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 dēļ.

- * Lai uzlabotu darba apstākļus, piešķirot amatiem lielāku dažādību, sarežģītību, autonomiju un nozīmi, reizē dodot iespēju komunikācijai un starppersonu attīstībai caur kolektīvu uzņemšanos veikt kopīgu darbu.
- * Lai sekmētu darbinieku līdzdalību. Šādā veidā ar grupās radītās motivācijas un mijiedarbības palīdzību būtu iespējams

likt lietā papildu produktīvus resursus, kas ļautu izmantot tehnoloģisko jaunievedumu priekšrocības un mēģināt nepārtraukti optimizēt organizācijas darbību, kā tas ir vērojams “piemērotās ražošanas” gadījumā.

- * Lai censtos iegūt 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 tā raksturīgas iezīmes, kas lielākā vai mazākā mērā ir vērojamas daudzos gadījumos:

- * Samazināti apmēri. Grupu veido no 10 līdz 15 cilvēku, kuru piederība tai ir diezgan stabila, jo ir grūti radīt un uzturēt grupas noskaņu, ja pastāv bieža personu maiņa.
- * Grupas mērķim – ražotajiem produktiem vai sniedzamajiem pakalpojumiem – ir jābūt skaidriem katram tās loceklim.
- * Atšķirīgu grupas locekļu darbības ir savstarpēji saistītas, tādā veidā veicinot iekšēju sadarbību.
- * Grupai var autonomi noteikt attiecīgu uzdevumu veikšanas formas, to sadalījumu savā starpā u.c.
- * Autonomija laika plānošanas ziņā. Ir iespējams variēt ar darba ritmu un paredzamajiem atpūtas brīžiem.
- * Pašu materiālie līdzekļi. Grupai ir sava darba telpa, un tai pieder vajadzīgie līdzekļi, iekārtas, darba piederumi, materiāli, informācija utt., lai realizētu

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 griezties nepieciešamības gadījumā.

* Tādu papildu uzdevumu piesaiste kā kvalitātes kontrole, noteikti plānošanas un uzturēšanas līmeņi utt. Tas sekmē uzskatu par darbu kā kaut ko īpašu grupai.

Darbam grupās ir jāveido daļa no plašāku organizatorisku pārmaiņu stratēģijas, jo tā īstenošanai ir nepieciešams, ka daudzi aspekti jau ir iepriekš pārmainīti. Šajā situācijā noteiktiem tradicionālas organizācijas pamata mainīgiem lielumiem, kā, piemēram, autoritātei, kontrolei, komunikācijai un dalībai ir radusies pilnīgi atšķirīga nozīme.

Tāpēc ir jāpastāv saskanīgumam visā organizācijā, lai varētu attīstīt dažādās pār-

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

maiņu procesa fāzes. Tanī pat laikā ir jācenšas uzturēt kolektīva atbalsts attiecībā uz pārmaiņām, kas būtu kā garantija, lai radītu tādu organizāciju, kas būtu efektīva un spējīga piemēroties un apmierināt to veidojošo darbinieku vajadzības.

PĀRMAIŅAS VADĪBAS STILĀ

12

IEVADS

Veicot pārmaiņas uzņēmumā ar mērķi uzlabot darba apstākļus, viens no būtiskākajiem 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 veikt virkni pasākumus, kamēr psihosociālā līmenī neeksistē reglamentētas normas, kas noteiktu attiecīgas darbības. Tajos retos gadījumos, kad šādi nosacījumi ir radīti, tie ir noformulēti tik vispārīgi un neskaidri, ka tiek reducēti par vienkāršu principu deklarāciju.

DARBĪBAS UZŅĒMUMA IETVAROS (SDO – PVO)

- * 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 (paņēmienu, lai izvairītos no pārbīvētības vai noslēgtības, atpūtas brīžu noteikšana, tos saskaņojot ar personām, uz kurām tas attiecas)
- * Informācija par darba procesiem (savlaicīga informēšana par tehnoloģiskām pārmaiņām vai jaunu tehnoloģiju ieviešanu)
- * Darbinieku dalība organizatoriskos pasākumos, darba metožu izstrādē utt.
- * Atbilstoša apmācība un izglītība (sanitārā apmācība, risku noteikšana, preventīvi pasākumi utt.)
- * To spēju uzlabošana, kas nepieciešamas, lai stātos preti stresu izraisošām situācijām, neatliekamā psiholoģiskā palīdzība utt.

Šajā nodaļā tiks apskatītas tās pārmaiņas, ko ir nepieciešams piemērot vadības stilam, lai novērstu vai vismaz samazinātu stresu izraisošus organizācijas faktoros. Kā sākumpunktu izmantosim Starptautiskās Darba Organizācijas un Pasaules Veselības Organizācijas (SDO – PVO) Apvienotās Komitejas ziņojuma par Darba Medicīnu devīto izdevumu. Tajā par psihosociāla tipa iekļaušanos uzņēmumā nosauc sekojošas aktivitātes: realizēt pārmaiņas uzdevumos, kas radīti, lai izvairītos no monotonijas un piešķirtu dziļāku saturu vienkāršām un atkārtotošām darbībām; pārveidot darba organizāciju, lai sasniegtu lielāku darbinieku autonomiju un atbildību attiecībā uz savu darbu; uzlabot vides un ergonomiskos apstākļus; pārdalīt darba telpu ar nodomu izvairīties no pārbīvētības vai noslēgtības un izmainīt darba laiku, tādā veidā radot atpūtas brīžus, kas saskaņoti ar dabiniekiem; savlaicīgi informēt par tehnoloģiskajām pārmaiņām, kas tiks piemērotas darba organizācijā; veicināt darbinieku līdzdalību; piedāvāt

apmācību un izglītību visos aspektos, kas saistīti ar darba drošību un veselību; un, visbeidzot – veikt pasākumus, lai piedāvātu psiholoģisku palīdzību tiem, kam tā ir nepieciešama.

“Šīm aktivitātēm un jebkurām citām piemērojamām darbībām jābūt radītām ar mērķi ieviest uzņēmumā labas attiecības starp cilvēkiem, kas sekmētu laba psihosociālā klimata rašanos. Bez tam tās ir jāpieņem arī vadībai ar darbinieku atbalstu un darba aizsardzības speciālistu padomu palīdzību.” (SDO: Darba psihosociālie faktori: to daba, sastopamība un profilakse.)

Jebkura psihosociāla veida iekļaušanās un pārmaiņas uzņēmumā prasa labu komunikāciju pastāvēšanu, kas nodrošinātu dialogu starp visām iesaistītajām pusēm. Tāpat arī vadības stilam būtu vēlams būt demokrātiskam, lai tas nekavētu ne minēto komunikāciju, ne iespējamus uzlabojumus, par kuriem var vienoties. Abi aspekti – komunikācija un vadības stils – ir pamats, uz kā balstās līdzdalība.

LĪDZDALĪBA

No darbinieku viedokļa līdzdalība nozīmē lielāku darba apstākļu kontroli un arī iespēju attīstīt tādas prasmes, ko pats uzdevums neparedz. Respektīvi, uzdevums var neprast lielas prasmes no indivīda, kas šo uzdevumu veic, taču vidē, kurā darba organizācija līdzdalību veicina vairāk, piedaloties šajā organizācijā, šī persona var attīstīt citas spējas.

Organizācijas sfērā līdzdalības priekšrocības ir skaidras: lielāka personu iesaistīšanās uzņēmumā, procesa uzlabojumu radīti ieņēmumi, neīstenojot lielu “tehnoloģisku progresu”, un augstāka produktu kvalitāte, kas ir lielākas darbinieku līdzdalības iznākums.

Ir acīmredzami, ka viss līdz šim minētais ir līdzdalības pozitīvā puse. Taču pastāv aspekti, kas vieniem vai otriem (darbiniekiem vai darba devējiem) var būt vai var šķist negatīvi. Tāda varētu būt darbinieku sajūta, ka viņi tiek vairāk ekspluatēti, un uzņēmuma viedoklis, ka darbinieku sapulces nozīmē liekus laika tēriņus.

Ievērojiet, ka runa ir par “sajūtu”, turklāt droši vien daudzi teiktu, ka šādi “tēriņi” patiešām pastāv. Taču šajā darbā tiek pārstāvēta doma, ka neatkarīgi no tā, vai tādas izmaksas pastāv vai nē, 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 ir jāņem vērā, īstenojot kādu līdzdalības sistēmu, ir forma, kādā šīs pārmaiņas tiks veiktas. Jebkura virzība uz lielāku līdzdalību jau no paša sākuma nozīmē darbinieku iesaistišanos. Ja tas tā nenotiek, šīs pārmaiņas ir lemtas neveiksmei.

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 lietām, kas ir jāpārveido, ir cilvēku resursu (personāla) nodaļa, jo galvenokārt tieši tā nemēdz izraisīt simpātijas darbiniekos. Tātad ir nepieciešamas pārmaiņas, kas radītu pretēju

attieksmi. Respektīvi, tā ir jāpārveido kā iekšējās administrācijas departaments, kas attiecībā pret visiem uzņēmumā strādājošajiem ir kā pakalpojumu sniedzējs. Vārds “visi” tiek uzsvērts, jo nodaļai ir jāapkalpo arī darbinieki.

Personāla nodaļai ir jāvada pārmaiņu veikšana. Tā ir vispiemērotākā nodaļa, jo tai ir informācija un pilnīgs priekšstats par uzņēmumu kopumā, un tanī pat laikā tai ir vistiešākie kontakti ar personālu. Veicot savu pārmaiņu administrātoru funkciju, pirmais, kas personāla nodaļai jāveic, ir profesionālā deontoloģija. Tā paredz izstrādāt darbības kodeksu, kas ievēro ētiskās normas (it īpaši tajā, kas attiecas uz personu privāto dzīvi).

Vēl viens uzdevums, kas jāveic personāla nodaļai, ir situācijas analīze. Jebkāda veida pārmaiņu ieviešanai nepieciešams pētījums, 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 (izvērtētas pārmaiņu iespējas). Uz šīs darbības pamata tiek balstīta nākamā – noteikt esošo un nākotnes vadītāju apmācības nepieciešamību tajā, kas attiecas uz viņu rīcību saistībā ar padotajiem.

Rezumējot, personāla nodaļai ir jābūt tam elementam, kas aktivizē un sekmē līdzdalību. Tāpēc tās darbība ir jākoncentrē uz divām vissvarīgākajām aktivitātēm: komunikāciju un informāciju.

LĪDZDALĪBA PAREDZ
VISU PUŠU IESAISTĪŠANOS

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 pietiekoša informācija un vispārējs priekšstats par organizācijas kopumu.

Lai uzlabotu komunikāciju, ir divi faktori, kas jāietekmē. No vienas puses noteikti ir 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, kas 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, to izsakot, vēstījums netiek pateikts tādā formā, kādā viņš to bija iedomājies. Tas pats notiek ar cilvēku, kas šo vēstījumu saņem – viņš to interpretē savā veidā, 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 u.c.) ir daži no fiziskajiem komunikācijas aspektiem, kas jāņem vērā, lai atvieglotu vēstījuma uztveri un reizē ar to arī tā izpratni.

Iekšējās komunikācijas uzdevums ir pārraidīt organizācijas mērķi, uzdevumus un vērtības tāpat kā apmierināt darbinieku

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

interesi, vēlmi uzzināt, kas notiek uzņēmuma iekšienē. Lai šo vēlmi apmierinātu, ir jāvelta laiks un nauda tādas piemērotas organizācijas izveidei, kurai ir nepieciešamie līdzekļi iekšējai komunikācijai uzņēmumā.

Tādēļ ir jāapsver divi svarīgi faktori. Pirmais – jānovērš tāda situācija, ka darbinieki uzzina no preses svarīgas ziņas, kas saistītas ar uzņēmumu – tā finansiālo stā-





vokli vai iespējamām administratīvām izmaiņām. Pirms izplatīt šāda tipa informāciju uz ārpusi, vispirms ar to ir jāiepazīstina darbinieki.

Otrs aspekts ir saistīts ar to, ka pašai firmai ir jābūt ieinteresētai, lai tās darbiniekiem tiktu paziņoti kārtējie jaunumi, jo informācijas trūkums ir spēcīgs motivāciju graujošs faktors un tādējādi – neapmierinātības cēlonis.

Ir jāizvērtē šī tik vienkāršā mehānisma sekas, jo nemotivētam un ar savu uzņēmumu neapmierinātam darbiniekam par uzņēmumu ir negatīvs priekšstats, kas izplatās arī citās sfērās.

Savukārt labas iekšējās komunikācijas gadījumā var pat tikt algots papildu žurnālists,

kas raksta par saražojamo produktu kvalitāti.

Aptaujas, kas veiktas Spānijas uzņēmumos, norāda uz vāju iekšējās komunikācijas izveidi un plaši izplatītu aptaujāto viedokli par šādas funkcijas nepieciešamību un svarīgumu. Savukārt 90-jos gados dibinātos uzņēmumos jau parādās iekšējās komunikācijas būtiskā loma, kurā komunikācija kalpo par administratīvu līdzekli menedžeriem. Tā ir svarīgs faktors, lai piesaistītu visu uzņēmuma organizāciju tās mērķiem un vērtībām, un arī veids kā konkurentu vidū iegūt priekšrocības attiecībā uz nākotni.

VISPIRMS IR JĀUZZINA,
LAI VARĒTU UZLABOT

Strīdīgs jautājums ir, kuram jāatbild par iekšējo komunikāciju. Kamēr vieni uzskata, ka tam ir jābūt departamentam, kas ir tieši saistīts ar vadību, citi domā, ka šis uzdevums būtu jāveic personāla departamentam (nodaļai). Abas nostājas ir labi argumentētas, taču pastāv labvēlīgs arguments tieši pirmajam modelim, kas, šķiet, rada līdzsvaru – informācijai ir jānāk no tā, kas to paziņo, un šajā gadījumā tā ir jebkuras organizācijas vadība. Tāpēc, iespējams, labāka nostāja ir uzskatīt, ka tieši ar vadību saistītam departamentam ir

VADĪBAS STILS

Šajā sadaļā runa būs par to, kādai ir jābūt vadības rīcībai organizācijā, kuras pamatelements ir līdzdalība. Tāpēc mēs vispirms apskatīsim tās funkcijas, ko parasti veic persona, kas atrodas vadošā amatā.

Pēc Mintsberga (Mintzberg) teorijas, vadītāja funkcijas varam iedalīt trīs daļās.

* **Funkcijas, kas saistītas ar starpper-sonu attiecībām.**

Ar šo frāzi tiek saprastas visas tās funkcijas, kas ietver attiecības ar citiem departamentiem vai grupām, kas var būt paša uzņēmuma vai ārējas. Tā 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 padomdevē-

jam, kura mērķis ir savas darba grupas uzdevuma izpildes atvieglošana. Viņam ir jābūt gan konsultantam, gan līderim, kas ir apguvis starppersonu attiecību tehniku un kas tiecas iegūt personu atbalstu un panākt, lai darba vide būtu apmierinoša.

*** Informācijas nodošanas funkcijas.**

Šeit ir sagrupētas visas tās 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 ir jāizpēta noviržu iemesli, par tiem jāinformē priekšnieki un jāsapulcina savi līdzstrādnieki, lai lemtu par piemērojamajiem risinājumiem. Tāpat ir nepieciešams veikt tā saukto rezultātu feed-back (atgriezeniskā saite), kas nozīmē informēt pašu iesaistīto par tiem rezultātiem, kas attiecas uz viņu, lai pēc tam organizācija varētu secīgi rīkoties.

*** Lēmumu pieņemšana.**

Uz šo sadaļu attiecas visas tās 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 tiek pamanīts vadības stils.

Ir loģiski, ka organizācijā, kas atbalsta līdzdalību, lēmumu pieņemšana ir decentralizēta un ar līdzdalību, tas ir – visām personām ir skaidrs, kādā veidā, kad un kur izteikt savu viedokli.

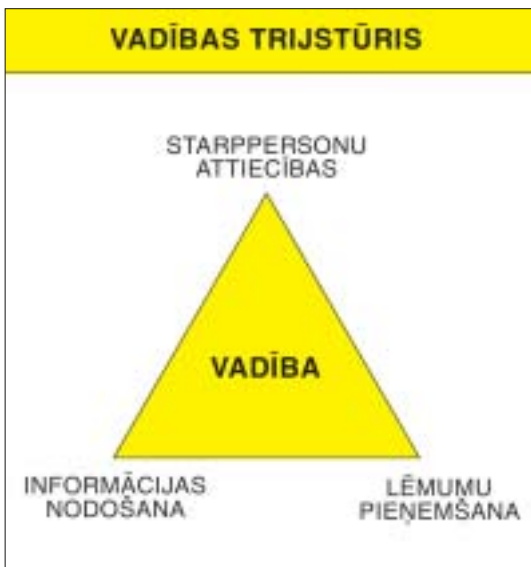
Šajā sakarā ir jāpiezīmē, ka neatkarīgi no tā, vai organizācijā ir līdzdalība vai nē, ir pierādīts, ka vadītāji izmanto līdzdalības metodes, ja runa ir par svarīgiem lēmumiem vai ja ir būtiski, ka padotie piedalās to pieņemšanā.

Pastāv divas galējības, no kurām ir jāizvairās. Pirmā ir tāda vadības forma, kas dod uzdevumus, norādot, kas ir jādara, un samazinot personāla autonomiju līdz nenozīmīgu lēmumu pieņemšanai un veidu, kādā šie uzdevumi ir jāizpilda. Otra galējība ir priekšnieks, kurš no kolektīva sagaida, lai tas sapulcējas, diskutē par to, kas jādara, un tad izlemtos uzdevumus iesniedz priekšniekam, lai viņš tos iekļautu uzņēmuma stratēģijā.

Kad tiek noteikts saražojamās produkcijas daudzums, darbinieka uzmanība tiek vērsta uz veicamā darba kvantitāti, nevis tā kvalitāti. Ja noteiktais uzdevums ir liels, balstīts uz informāciju no vairākiem darbiniekiem, tad ir iespējams, ka daudzi būs pastāvīgi neapmierināti, stresā un/vai koncentrējušies uz darba apjomu, padarot šo metodi nesavietojamu ar nepārtrauktiem uzlabojumiem vai darbinieku līdzdalību.

Tāpēc precīzam darba uzdevumam ir jāapmierina kā iekšējais (cits darbinieks vai departaments), tā ārējais klients, reizē domājot par to, lai personas veiktu šo darbu ar gandarījumu.

KVALITĀTE NOZĪMĒ LABI PADARĪTU
DARBU UN GANDARĪJUMU TAM,
KAS TO VEIC



IEVADS

Runāt par pārmaiņām indivīdos kā psihosociālās intervences veidu var būt pretrunīgi, 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 darbiniekus 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 attiecina uz toreiz tā dēvēto “cilvēcisko faktoru”.

Procesam ir jānorit radikāli atšķirīgā veidā. Tieši izmaiņām vadības stilā un organizācijas struktūrā kā loģiskas sekas būtu jāparedz

darbinieku 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 darbinieku izturēšanās veidam, vajadzībām un motivācijai, var tikt veicinātas pārmaiņas indivīdos, jo informēšanas un it īpaši apmācības uzdevums ir sasniegt izmaiņas mērķa grupas uzvedībā, kas atvieglotu tās lielāku līdzdalību uzņēmumā, uzlabotu tās darba apstākļus un veselību.

INFORMĀCIJA

Darba aizsardzības likuma 10. pants paredz, ka darba devējam ir jāinformē darbinieki 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 darbinieka 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 to 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, ar to saprotot efektivitāti ne tikai produktivitātes, ieņēmumu un produkta kvalitātes sakarā, bet arī attiecībā uz darbinieku veselību, labsajūtu un apmierinātību. Šīs divas īpašības ir: labs darbs kolektīvā un vienkārša, bet saprotama infor-



mācijas sistēma, kas visiem ļautu ātri reaģēt uz problēmām un izprast vispārējo situāciju organizācijā.

Darbinieki neuzticas tādai sistēmai, kas viņiem liek nodoties savam darbam un liek justies kā dabiskai organizācijas sastāvdaļai un tāpat viņi neuzticas sistēmai, kas attiecībā uz viņiem ieņem tēvišķi aizbildniecisku vai autoritatīvu attieksmi, slēpjot lielu daļu darījumu, kas ietekmē uzņēmumu, un neveicinot darbinieku pieeju informācijas un komunikācijas kanāliem.

Dažos pētījumos nepietiekoša informācija parādās kā viens no faktoriem, kas rada lielāku neapmierinātību darbā. Vēl vairāk to ietekmē tikai algu lielums un darbā paaugstināšanas iespējas.

Ir jāparāda, ka noslēgtības un noslēpumainības laikmets darba organizācijās, tāpat kā pašā sabiedrībā, ir beidzies un ka darbinieki ar katru reizi vairāk pieprasa savas tiesības tikt informētiem.



APMĀCĪBAS UN INFORMĀCIJAS
TRŪKUMS VAR BŪT
NEAPMIERINĀTĪBAS IEMESLS

INFORMĀCIJAS EFEKTIVĀTES 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.

Taču tāpat vēstījuma paudējam ir jāpārliecinās, vai informācija ir nonākusi līdz savam mērķim un ir pareizi uztverta.

Un turklāt tam visam ir jānotiek piemērotā vietā un laikā, lai tādējādi informācija nebūtu jau novecojusi. Aktualitāte ir pamatnosacījums, lai novērtētu izmantojamo datu lietderību.

Daudzos uzņēmumos, kuros ir izveidotas informācijas sistēmas, tās tomēr nav efektīvas, jo nepilda vienu vai vairākus to panākumiem nepieciešamus nosacījumus. Tā tas ir, piemēram, ja uzņēmuma vadītāji iesniedz sarežģīti noformulētus 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 jāpiemēro īstajā brīdī;
- * tai ir jāsatāda informatīvs tīkls visos aspektos: no vadības un priekšniekiem uz darbiniekiem (lejupejošs), no darbiniekiem uz augstākstāvošiem (augšupejošs) un starp pašiem darbiniekiem (horizontāls).

Saturs: kam ir jābūt uzņēmuma informācijā

Jebkurš jautājums, kas ir tieši vai netieši saistīts ar darbinieku vai tā darbību uzņēmumā var kļūt par informācijas priekšmetu. Tātad mēs varam runāt par dažādiem saturu tiem.



Saturs, kas attiecas uz vispārējiem vai administratīviem jautājumiem

- * uzņēmuma statūti un tā oficiālā attīstības diagramma (plāns vai līdzīgi dokumenti);
- * algu un paaugstinājumu pārskati;
- * prēmiju sistēma (ja tāda ir);
- * pēkšņas vadītāju nomainīšanas (aizvietošanas) kārtība;
- * darba grafiks, virsstundas, darbs maiņās;
- * atvaļinājumu plānošana;
- * ražotnes pakalpojumi – sociālā palīdzība, medicīniskie pakalpojumi, ēdnīcas, utt.;
- * darbinieku pārstāvniecības struktūras (uzticības personu komiteja).

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 varētu nebūt precīzi saplānota uzņēmumos, prakse mums pierāda, ka joprojām pastāv informācijas trūkums par tēmām, kas atvieglotu uzdevumu veikšanu un palielinātu darbinieku apmierinātību.

Tādējādi ir nepieciešama informācija, kas saistīta ar:

- * darba noteikumiem;
- * kompetences un atbildības noteikšanu;
- * zināšanām par pilnu darba procesu un tā funkciju uzdevumu kopumā;
- * darba vides risku un preventīviem pasākumiem, kurus nepieciešams veikt, saskaroties ar šo risku;
- * iespējamām darba metožu izmaiņām,

jaunu tehnoloģiju ieviešana, utt.;

- * ražošanas uzdevumiem un periodisku pārskatu par panākumiem vai grūtībām, kas radušās to īstenošanas laikā;
- * piedāvājumiem par uzlabojumiem vai ieteikumiem, ko ir izteikuši darbinieki attiecībā uz sava darba veikšanu (neizmirsīsim, ka mēs runājam par divvirziena informācijas tīklu).

Saturs, kas attiecas uz citām darbinieku vajadzībām

Uzņēmuma organizācija nefunkcionē, pamatojoties tikai uz ražošanas uzdevumiem un veicamajām darbībām. Tā ir arī personu kopums, kam nepieciešama cita tipa motivācija, kā, piemēram:

- * karjeras iespējas;
- * izglītojošas aktivitātes, organizētas pašā uzņēmumā vai citās institūcijās;
- * apsveikumi vai atzinība par labi paveiktu darbu;
- * iespēja attiecīgās situācijās iesniegt ieteikumus vai sūdzības.

Ir svarīgi uzsvērt, ka dažām no tēmām, ko mēs uzskatām par informācijas priekšmetu, būtu jākalpo par darbinieku konsultāciju un līdzdalības pamatu.

Pareizi izveidots informācijas tīkls, kas darbojas efektīvi, ir būtisks solis darba apstākļu uzlabojumu un darbinieku psihosociālās veselības uzlabošanas virzienā, taču, ja tas nedod iespēju attiecīgiem līdzdalības kanāliem uzņēmuma organizācijā, tad šī 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 to daļa kalpo jebkāda tipa informācijas pārraidīšanai.

Iespējamie informācijas kanāli ir sekojoši:

- * informatīvas apspriedes;
- * izplatāmi bukleti;
- * uzrakstītas vai pa telefonu paziņotas instrukcijas;
- * vārdiskas pavēles;
- * regulāras sapulces;
- * ziņojumu dēlis;
- * ziņojumi par darbu;
- * ierosinājumu pastkaste;
- * plakāti;
- * videofilmas un citi audiovizuālie mediji;
- * žurnāli vai citas publikācijas.

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.

Attiecībā uz ziņojuma dēli gandrīz visi uzņēmumi to izmanto, 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. Bez tam var arī pastāvēt galvenais ziņojumu dēlis, kurā tiek ietverta informācija, kas ir noderīga visam personālam, un kas atrodas kopīgi apmeklētā uzņēmuma zonā.

Tāpat ir nepieciešama periodiska izvietojamās informācijas atjaunošana. Būtu noderīgi darbiniekiem pārmaiņus uzņemties pienākumu atjaunot tajā atspoguļotos ziņojumus un tos nomainīt, kad informācija vairs nav aktuāla. Šādā veidā personāls pats varētu interesēties par to, kas ir parādīts uz ziņojumu dēļa un pārvērst tā apskatīšanu par ieradumu.

No otras puses, ziņojumu izvietojumam nevajadzētu būt veiktam uz labu laimi. Var pastāvēt atsevišķs nodaļējums “pēdējiem jaunumiem”, ko turklāt var izcelt ar krāsas palīdzību.

Labāk ir ievietot nedaudzus ziņojumus, bet ar pietiekošu laukumu katram no tiem, nevis daudzus, kas novietoti viens virs otra, traucējot lasīšanu.

Kas attiecas uz ierosinājumu pastkasti, tās novietojums arī ir būtisks, lai veicinātu tās biežu lietošanu. Ja pastkaste ir novietota slikti pamanāmā vietā vai arī priekšnieku kabinetu tuvumā, šie apstākļi var atturēt darbiniekus no ierosinājumu rakstīšanas.

Bez tam 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.



Tāpat var veidot informatīvās kampaņas par konkrētām tēmām, izstrādājot savu plakātu dizainu un tos pavairojot, vai arī saņemot no citām struktūrvienībām vai uzņēmumiem, lai plakātus izplatītu tajos departamentos, kurus šī tēma skar.

To pašu var paveikt ar videofilmām un diapozitīvu sērijām.

Tāpēc uzņēmumam ir ļoti svarīgi iepazīt to informatīvo materiālu, kas jau pieejams tirgū un kuru izstrādājušas dažādas institūcijas (Labklājības ministrija, Valsts darba inspekcija, Valsts Sociālās Apdrošināšanas aģentūra un citas institūcijas vai privātas kompānijas (kompetentās institūcijas)). Ja pašam uzņēmumam ir jāveido informatīvais materiāls, būtu noderīgi piesaistīt sabiedrisko attiecību speciālistus.

Daži uzņēmumi ir arī uzsākuši žurnālu vai citu periodisku izdevumu veidošanu, kas ir pašu darbinieku sarakstīti. Tajos mēdz iekļaut ziņas, kas saistītas ar ražošanu, darba negadījumiem 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.

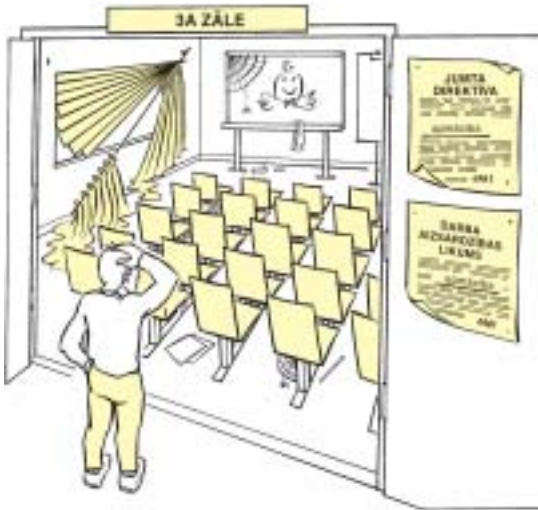
Loģiski, ka no psihosociāla skatpunkta informācijas plūsmas nodrošinājums neatkarīgi no tās tipa un virziena ir viena no sistēmas labas darbības izpausmēm. Šāda informācijas plūsma darbiniekiem piedāvā vairāk (kopā ar citām pārmaiņām un gandrīz nekad viena pati) palielināt savu apmierinātību ar darbu.

APMĀCĪBA KĀ PSIHOSOCIĀLĀS IETEKMES LĪDZEKLIS

Darba aizsardzības likuma 14. pants paredz, ka darba devējam ir pienākums nodrošināt, lai ikviens nodarbinātais saņemtu instruktāžu un apmācību darba aizsardzības jomā, kas tieši attiecas uz viņa darba vietu un darba veikšanu. Šādu instruktāžu veic, uzsākot darbu, mainoties darba raksturam vai darba apstākļiem, ieviešot jaunu vai

mainot iepriekšējo darba aprīkojumu un ieviešot jaunu tehnoloģiju. Bez tam minētā instruēšana un apmācība nevar notikt uz darbinieku rēķina; tā ir jāsniedz darba laikā un, ja tas ir nepieciešams – periodiski jāatkārto.

Darbinieku apmācība un instruēšana par darba aizsardzības jautājumiem ir gan



darba devēja pienākums, gan arī tas ir viņa interesēs. Arī psihosociālie jautājumi lielā mērā var ietekmēt nodarbināto veselību un drošību darbā un tāpēc iekļaujami apmācības programmā.

Darba devējam ir jāparedz laiks un jāatvieglo darbiniekiem apmācības procesa veikšana paralēli savam darbam, piemērojot ikdienas darba grafiku un nodrošinot kursu apmeklējumu.

Dažos gadījumos darba devēji ar dažādu instrumentu palīdzību vairāk vai mazāk veiksmīgi ir centušies apmierināt divas interešu līnijas: darbinieka vēlmi tikt paaugstinātam profesionāli ar labas apmācības palīdzību un uzņēmēja intereses katrai darba vietai nozīmēt vislabāk apmācīto darbinieku, kas savukārt veicinātu lielāku uzņēmuma produktivitāti.

Lai gan mēs varētu uzskaitīt bezgalīgi daudz iemeslu, kādēļ apmācība ir nepieciešama, pieminēsim tikai dažus. Pirmkārt, daudzi pētījumi rāda, ka darbinieki izsaka vēlmi pēc apmācības. Turklāt tai ir jābūt konkrētai, tai jāattiecas uz katra amata specifiskām prasībām, jābūt tām piemērotai un noderīgai.

UZŅĒMUMĀ IR NEPIECIEŠAMS IZVEIDOT ADEKVĀTU APMĀCĪBAS STRATĒGIJU KĀ PSIHOSOCIĀLĀS IETEKMES LĪDZEKLI

Ir pierādīts, ka uzņēmuma nodrošināta izglītība ir tas mainīgais, kas nosaka darbinieku apmierinātību ar darbu. Tāpat ir noskaidrots, ka apmācība tam, kas to saņem, var nozīmēt vairāk priekšrocību kā vienīgi profesionālus uzlabojumus. Šīs priekšrocības var būt produktivitātes palielināšanās, integrācijas iespējas, lēmumu pieņemšanas prasmes attīstība, atalgojuma pieaugums un lielāka līdzdalība uzņēmuma darbībā.

Apmācības jēdziens

Šajā nodaļā apskatītā apmācības jēdziena īpatnība ir tā, ka tas netiek apskatīts kā mērķis pats par sevi (izglītības, iemaņu iegūšanas process) ar noteiktiem uzdevumiem attiecībā uz kādu tēmu. Šeit apmācība nozīmē psihosociālās ietekmes daļu, tas ir – līdzeklis, lai novērstu psihosociālās dabas riskus.

Attiecībā uz citiem darba vides faktoriem tieši apmācība ir to kopīgā darbības stratēģija, saskaroties ar riskiem, kas saistīti ar higiēnu, elektrību, darba iekārtām u.c. Šādā veidā darbinieki, attiecīgi apmācīti, daudz labāk apzinās riskus; tā viņiem ir iespēja labāk iepazīt savu darbu un stāties pretī noteiktām novirzēm no normas.

Psihosociālajā jomā runāt par apmācību nozīmē šim jēdzienam piešķirt citu normas – apmācība var sekmēt cilvēka pašrealizāciju, paaugstināšanu amatā, apmierinātību ar darbu, līdzdalību. Tā var veicināt indivīda piemērošanos situācijām, kas prasa īpašu piepūli un kas varētu izraisīt stresu vai citus simptomus, kas rodas, nespējot pielā-

goties. Tātad apmācība nav tikai zināšanu apguve labākai darba izpildei, kaut arī tas ir svarīgi.

Darbiniekiem ir jāspēj pārbaudīt, ka ar līdzdalību apmācības procesā viņi spēj ietekmēt savus darba apstākļus, palielināt drošību savās darba vietās un it īpaši –

uzlabot savas savstarpējās sociālās attiecības un tikt atzītam darba vietā, iegūt labi padarīta darba sajūtu un padarīt darbu interesantāku.

Tā kā runa ir par apmācību ar tik ambicioziem 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 darbinieki ar to nejūtas apmierināti. Viņi nespēj sasaistīt projektā piedāvāto mācību materiālu ar reālo darbu, kas katram jāveic, apmācības apmeklēšana neveicina paaugstināšanas iespējas vai arī viņi nezina to kritēriju, kuram seko vadība, piedāvājot izglītojošas aktivitātes noteiktiem darbiniekiem, bet citiem nē u.tml.

Tātad ir svarīgi, lai šī izglītošana tiek labi saplānota – tas var izpausties pieticīgākā, bet daudz efektīvākā apmācības sistēmā. Ir noderīgi panākt līdzsvaru starp organizācijas un darbinieku vajadzībām, kas lieliski saskan ar to sistēmas

jēdzienu, ko mēs izmantojam, attiecībā uz darba pasauli.

Jebkurā apmācības procesā izejas punkts vienmēr ir pats studējošais. Pilnībā apzinot viņa raksturīgākās īpašības, mēs varēsim piemērot mācību līdzekļus un saturu darbinieku patiesajām vajadzībām.

Apmācāmo apguvi noteicoši faktori

Pastāv virkne noteicošu faktoru, kas paredz to, kā darbinieki spēs tikt galā ar mācību procesu. Daži no tiem ir:

- * īpaša interese par reālām situācijām un problēmām;
- * abstraktu ideju pielietošanas iemaņu trūkums;
- * pārāk īss studijām atvēlētais laiks;
- * tūlītēja pielietojuma 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 kā pārējā grupa;
- * nepieciešamība apmierināt radītās cerības;
- * lēnāka spriešana un materiāla apguves ritms, utt.

PIELĀGOŠANĀS APMIERINĀTĪBA
PAŠREALIZĀCIJA INTEGRĀCIJA
LĪDZDALĪBA PAAUGSTINĀŠANA
AMATĀ ATTĪSTĪBA PROGRESS

APMĀCĪBA

PIELĀGOŠANĀS APMIERINĀTĪBA
PAŠREALIZĀCIJA INTEGRĀCIJA
LĪDZDALĪBA PAAUGSTINĀŠANA
AMATĀ ATTĪSTĪBA PROGRESS

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 izpētīt ar interviju, apspriežu, aptauju un novērošanas palīdzību, kāds apmācības saturs viņus interesē);
- * aktīva apgūtā praktiska pielietošana – ir jāuzsver apgūto prasmju īstenošana 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 (*feed – back* (atgriezeniskās saites) procesa pastāvēšana);
- * mācību vielas sadale sīkākās vienībās;
- * iespēja analizēt un risināt radušos konfliktus;
- * personu savstarpējo atšķirību ņemšana vērā;
- * piemērota emocionāla vide.

Taču, tā kā mēs runājam par apmācību kā par psihosociālās ietekmes paņēmienu, pamatprincips, kas jāņem vērā, ir konsultācijas un darbinieku līdzdalība jau no paša mācību plānošanas sākuma. Ja darbinieki uzņēmuma piedāvāto apmācību vairāk uztver kā stratēģiju, ko uzspiež vadība, lai piesegtu noteiktas strukturālas vajadzības dažās darba vietās, panākumu iespējamība ir neskaitāmas reizes niecīgāka nekā tādā gadījumā, ja darbinieki tiek piesaistīti no paša sākuma, lai viņiem būtu iespēja nolemt, kādai jābūt mācību vietai un kā viņi paši to vēlētos izplānot.

Plānošana

Kad ir ņemti vērā šie nosacījumi, paliek vēl viens solis, kas jāspēr, pirms uzsākt jebkādu apmācības procesu. Tā ir plānošana tās striktā nozīmē – atzīmēt rakstiskā veidā visu to, ko ietver veicamais mācību projekts.

Šāda tipa programma satur sekojošus elementus:

Uzdevumi

Tie ir uzdevumi, kurus nosaka attiecīgi pēc vajadzībām. Tie noteiks kursus, ko vēlams attīstīt, un to saturu.

Dalībnieku apmācības līmenis un skaits

Tā ir tēma, kas saistīta ar vienošanos starp darbiniekiem un uzņēmumu par brīvprātīgu vai obligātu izglītojošo kursu apmeklējumu atkarībā no to satura.

Metodoloģija

Lai apmācība būtu adekvāta, tai jā satur noteikta nozīme, tai jābūt noderīgai un mērāmai, un tā ir jāveido sadarbībā ar visiem iesaistītajiem apmācības dalībniekiem. Apmācībai ir jābūt pielietojamai un bez tam – tai jānodod ieguldījums uzņēmuma plānu izveidē.

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.

Pēc vispārēja likuma, metožu izvēle, ko veic diskusiju, darba grupu, praktisku uzdevumu risinājumu vai pieredzes apmaiņas veidā, atvieglo jaunu prasmju vai zināšanu ieguvu, īpaši pieaugušo starpā. Taču var arī būt nepieciešamas mācību nodarbības, kas balstītas uz mutiskiem izklāstiem vai sarunām par nebijušām vai grūti aptveramām tēmām.

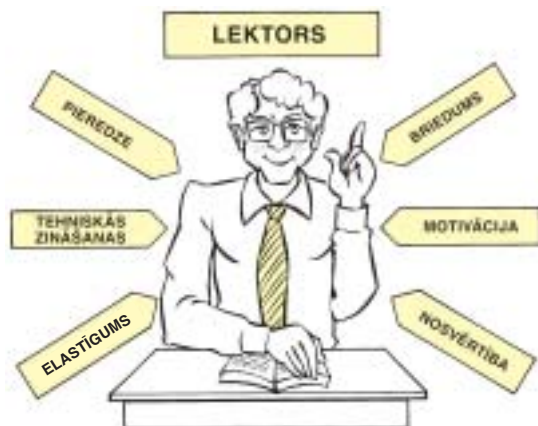
Īsumā, kā dalībnieku īpašībām, tā apmācības saturam mums būtu jānorāda, kādu metodi izvēlēties.

Laika plānojums

Ir vajadzīgs izveidot ikgadēju aktivitāšu kalendāru, kurā ir paredzēti kursu datumi un laika grafiki. Vadībai un darbiniekiem ir kopīgi jānolemj, vai apmācībai tiek veltītas noteiktas darba stundas vai arī tā tiek veikta ārpus darba laika. Dažas apmācības stundas gan būtu jāiekļauj darba grafikā, it īpaši ja tās aptver tādas tēmas kā pārkvalificēšanās kādam amatam, jaunas organizācijas formas, jaunas tehnoloģijas u.tml.

Cilvēku resursi

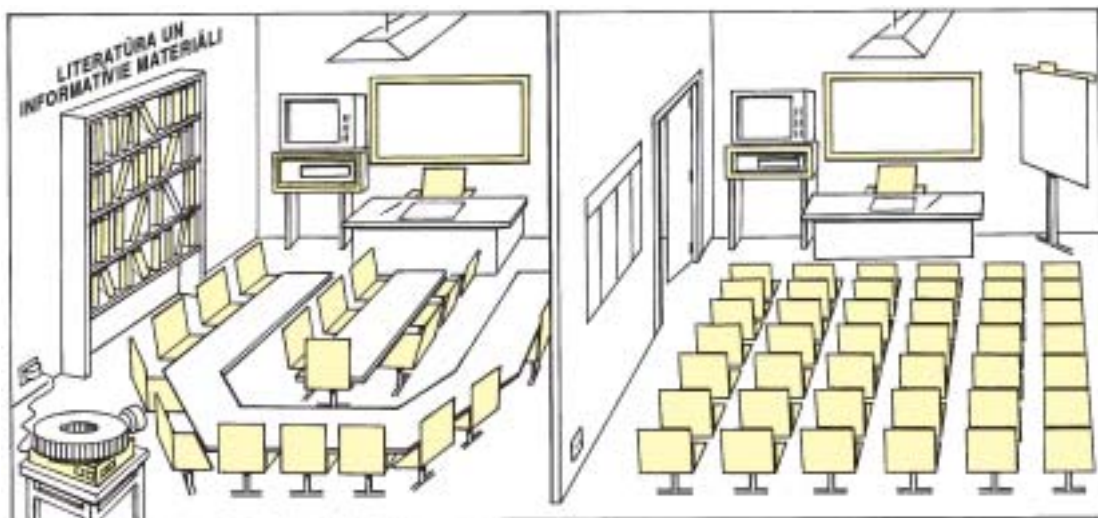
Jau iepriekš ir jāparedz kā administratīvais un/vai vadības, tā arī tehniskais personāls, kura mērķis ir sniegt informāciju (it



īpaši, ja uzņēmumā ir speciāls izglītības (apmācības) departaments).

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 pedagoģiskās 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 praktiskā veidā iekārtota attiecīgi pēc pielietojamās metodoloģijas un uzņēmuma piešķirtā apmācības budžeta. Taču vissvarīgākā ir funkcionalitāte, pat ja līdzekļi ir ierobežoti.

Bez attiecīgā aprīkojuma ir vajadzīgi iespieddarbi, transparenti, audiovizuālie materiāli, datortehnika, literatūra u.c.

Novērtēšana

Apmācības procesa rezultātiem ir jāsakrīt ar tās uzdevumiem. Faktiski, apmācības gaitā vienmēr tiek iegūti noteikti rezultāti, bet, atskaitot izņēmumus, šos rezultātus nevar izteikt naudas formā. Ļoti bieži darba devēji sagaida no apmācības tāda pat veida rentabilitāti kā no kapitāla procentu likmēm un darba vietu uzlabojumu radītā produktivitātes pieauguma.

Ir sarežģīti runāt par šādiem rezultātiem, ja apmācības programmu uzdevums ir panākt uzņēmumu veidojošo personu attīstību, viņu piemērotību pārmaiņām, kā arī mainīt darbinieku uzvedību un pārveidot dažas viņu nostājas.

Jebkurā gadījumā būtu vajadzīgs izveidot kādu novērtēšanas sistēmu (ilgstošu un vispārēju), kas ne tikai dotu darbiniekam iespēju apzināt savu progresu līmeni, bet kas arī ļautu noteikt uzdevumus un standartus, ko nepieciešams izpildīt, lai programmu paveiktu ar panākumiem.

Ja tiek piemērota novērtēšanas programma, var domāt par iespēju izsniegt sertifikātus vai izveidot nopelnu sistēmu (piemēram, punktu piešķiršanu), atzīmējot katru pabeigtu apmācības kursu. Šādā veidā tiek atvieglota darbinieka paaugstināšana amatā uzņēmuma ietvaros un uzlabots viņa CV.

Finansiālie resursi

Ir jāaprēķina apmācības izmaksas un jārada iespējas tās finansēšanai.



Apmācības mērķauditorija uzņēmumā

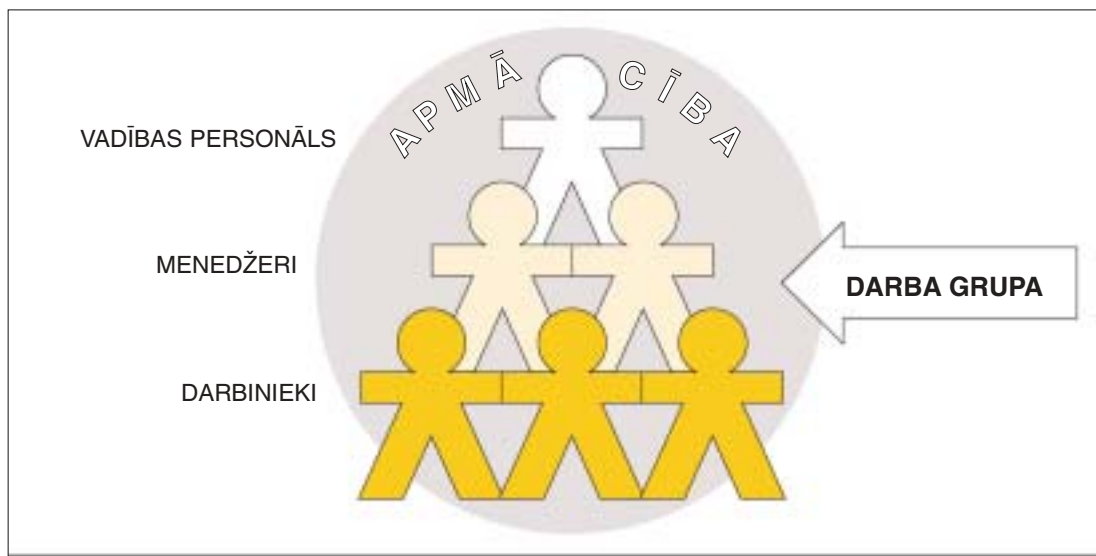
Uzņēmuma sistēmā apmācību parasti iziet vadības (administratīvais) personāls, vidējā līmeņa vadošie darbinieki un darbinieki.

Būtu ļoti grūti nodibināt 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 pusēs, par vissvarīgāko mēs varētu uzskatīt vidējā līmeņa vadošo darbinieku izglītošanu, jo viņi ir galvenie darbinieku un vadības attiecību jomā.

Tomēr attiecībā uz apmācību kā psihosociālās ietekmes paņēmieni nav šaubu, ka darbiniekiem pirmajiem ir nepieciešama līdzdalība mācību procesos, lai cīnītos ar rutīnu un darba uzdevumu vienveidību. Galu galā ļoti bieži apmācība ir vienīgā viņiem pieejamā iespēja, lai attīstītu savas profesionālās un personīgās dotības.

Zinot to, ka ar uzņēmumu mēs saprotam sistēmu, kurā visi tās elementi ir savstarpēji saistīti, nevar runāt par "pārmaiņām", kamēr katrā no komponentiem nav bijusi iespēja veikt izglītošanas procesu, kas sekme tā darbības pārmaiņas un, tādējādi, pārveidotu mijiedarbības formu ar pārējiem elementiem.



Ir skaidrs, ka, lai cik lielā mērā mēs izplānotu uz darbiniekiem orientēto apmācības programmu, tā izgāztos, ja viņu menedžeri un/vai vadītāji turpinātu strādāt, piesaistīti darbības formām, kas būtu pretējas jaunajiem uzdevumiem, ko darbinieki būtu ieguvuši savā mācību procesā.

Tieši grupai (kā, piemēram, darba kolektīvam) pēc iepazīšanās ar jaunajām organizācijas formām, ir jābūt galvenajai apmācības procesā, jo tas nozīmē pārmaiņas visos uzņēmuma līmeņos vienlaicīgi.

ORGANIZATORISKĀS PĀRMAIŅAS IR JĀPAPILDINA UN JĀATBALSTA AR PILNĪGU UN NEPĀRTRAUKTU APMĀCĪBAS PROCESU, KAM JĀATTIECAS UZ VISIEM ORGANIZĀCIJAS LOCEKĻIEM

Uzņēmuma apmācības saturs

Darbiniekam ir ne tikai jāiepazīst jaunākais, kas saistīts ar profesionālām zināšanām, bet arī ir jāiekļauj 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., saistītas ar līguma slēgšanu);
- * tehniskā apmācība, kas paredzēta, lai uzlabotu darba izpildi vai lai atvieglotu darbinieku mobilitāti starp analogas kategorijas un līdzīgu apstākļu amatiem;
- * apmācība, kuras uzdevums ir sagatavot darbinieku 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



MĒNESIS	DIENAS	AKTIVĪTĀTE	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

nepārtrauktību, jo nevar būt patiesas mērķa grupas uzvedības izmaiņas, ja darbinieku izglītošana ir saistīta ar kādu neregulāru darbību, un tiek attiecināta uz kādu ļoti konkrētu, vienreizēju notikumu. Apmācībai ir jābūt projektam, ko veido secīgas fāzes, kas mainās atkarībā no sistēmas (darbinieki – uzņēmums) vajadzībām.

Attiecībā uz saturu, ir jāņem vērā dažādi aspekti. No psihosociālās perspektīvas, būtu īpaši jāuzsver darbinieku apmācība par jaunām darba organizācijas formām. Šis darba dažādošanas pārmaiņu process no

katra darbinieka var prasīt augstu iemaņu līmeni, lai pieņemtu lēmumus un koordinētu dažādus uzdevumus. Taču, no otras puses, iepriekšējā profesionālā pieredze darbiniekam var būt nodrošinājusi ļoti maz iespēju, lai pielietotu 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 drošību un higiēnu, nedrīkst aizmirst izglītēt darbiniekus par preventīvajiem pasākumiem un veselības aizsardzību, veicot savus uzdevumus.

Attiecībā uz darbinieku personīgo attīstību darbā, jebkura tēma, ko viņi ar uzņēmumu saskaņo kā abiem noderīgu, var būt apmācības programmas priekšmets (valodas, datorzinības, mūzika, u.c.). Pētījumi Spānijas uzņēmumos pierāda, ka personālam ir izteikta nepieciešamība tikt apmācītiem tādās tēmās kā valodas, datorzinības, mārketinga, personāla vadība, organizēšanas metodes, jaunās tehnoloģijas un vadības metodes.

IESPĒJAMIE APMĀCĪBAS CEĻI UZŅĒMUMĀ

Iekšējā apmācība

Uzņēmums var izvēlēties izveidot speciālu izglītības departamentu, kura personāla vienīgais uzdevums ir sastādīt un vadīt mācību aktivitātes. Loģiski, ka šāda iespēja vairāk ir īstenojama lielos uzņēmumos, jo tajos ir lielāks darbinieku skaits, kas rada pietiekošu pieprasījumu, kas savukārt attaisno apmācības departamenta pastāvēšanu. Jebkurā gadījumā tas nav nekas nepaveicams arī vidējos un mazos uzņēmumos,

lai gan tiem būtu šāds departaments jāplāno pieticīgākos apmēros (mazāk darbinieku, mazāk līdzekļu), apmācību uzskatot par tādu paša uzņēmuma aktivitāti kā, piemēram, mārketinga, personāla departamentu vai realizācijas daļu.

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 periodiskas izglītojošas kampaņas, tās saskaņojot ar konkrētu vajadzību vai nepieciešamību rašanos. Paši uzņēmuma locekļi 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.

Šīs abas sistēmas 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 darbinieku 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, tanī pat laikā palielinot tās personāla motivāciju.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA

IZMANTOTĀ LITERATŪRA

1. Darba psihosocioloģija (Psicosociologia del Trabajo), Spānijas nacionālais darba drošības un higiēnas institūts (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo), 1999. gads, 336 lpp., ISBN 84-7425-536-8;

2. Darba Medicīna, Maija Eglīte, Rīga, 2000. gads, 671 lpp., ISBN 9984-9404-0-3;

3. Darba vides riska faktori un strādājošo veselības aizsardzība, Valda Kaļķa un Ženijas Rojas redakcijā, Elpa, Rīga, 2001, 500 lpp., ISBN 9984-543-69-2.

Tiesību akti

* Darba aizsardzības likums (pieņemts 20.06.2001., stājās spēkā ar 01.01.2002., publicēts 2001. gada 6. jūlija "Latvijas Vēstnesis" Nr. 105);

* Ministru kabineta 2001. gada 23. augusta noteikumi Nr. 379 "Darba vides iekšējās uzraudzības veikšanas kārtība" (stājās spēkā ar 01.01.2002., publicēti 2001. gada 29. augusta "Latvijas Vēstnesis" Nr. 123).