



ASTRAL

executive search

DARBA VIDES IETEKME UZ  
DARBINIEKU SNIEGUMU UN  
UZŅĒMUMA ILGTSPĒJU





## Darba vieta – otrās mājas

**Stīvs Džobss** ir teicis, ka “Darbs aizpildīs lielāko daļu Tavas dzīves un vienīgais veids, kā būt patiesi apmierinātam ir darīt to, ko Tu uzskati par lielisku darbu un darīt lielisku darbu var tikai tad ja Tu to mīli.”

Šodien daudz runājam par veselīgu un atbalstošu darba vidi uzņēmumu darbiniekiem. Kāpēc tas ir tik svarīgi? Varētu taču domāt, ka darbiniekam maksājam algu un dodam citus taustāmus labumus – automašīnu, degvielu, veselības apdrošināšanas polisi, ūdeni, kafiju, tēju, nu ko gan vēl viņam varētu vajadzēt? Vadītājiem par iepriekšminēto ir tiesības pieprasīt efektīvu, kvalitatīvu, radošu darbu un lojalitāti no darbinieka, kuram turklāt jābūt gatavam “būt pa rokai” bosam jebkurā laikā un vietā.

**Lieta tāda, ka darbinieki varētu vēlēties darīt un darīs vēl vairāk nekā no viņiem prasa vadība, bet tas notiks tad, ja darba vieta apmierinās arī viņu personīgās vajadzības un mērķus.**

Par savu māju mēs rūpējamies: turam to tīru un pucējam uz svētkiem. Ikdienā turam rūpi, lai mums ir mājīgi un omulīgi. Darba vieta - vai tas būtu birojs, vai mājās kāds stūrītis-, arī tiek iekārtota tā, lai ir ērti, lai ir kāda bilde par ko papriecēt acis, paceļot tās no datora ekrāna, varbūt kāds kaktuss, kas nenokaltīs, ja aizmirsīsim par to kādu nedēļu. A. Maslova piramīdas pamati tā kā būtu sakāroti – esam paēduši, tīri, jumts virs galvas, vilks mājiņu neaizpūtīs.



ILZE SILA  
Vecākā konsultante

## Bet vai mūsdienu darbiniekam ar to pietiek?

Diemžēl, “pateicoties” apstākļiem ārpus atsevišķa darbinieka ietekmes, sākot no visas pasaules problēmām un beidzot ar priekšnieku darba vietā, tiek saasinātas cilvēka vajadzības pēc niansētākām lietām kā drošība, aizsargātība, vajadzība pēc cieņas, izaugsmes un citām svarīgām lietām. Rezultātā darbinieki var būt neapmierināti, lai gan darba samaksa ir laba.

**Neapmierināts darbinieks nestrādā pietiekoši labi, kvalitatīvi un efektīvi.** Rezultātā cieš organizācija un tās galvenais esības mērķis -peļņa-, samazinās. Mana pieredze liecina, ka liela nozīme darbinieku apmierinātībai ir iekšējai darba videi. Pozitīvā darba vidē darbinieku sniegums būs ar plus zīmi, kurpretim negatīvā jeb toksiskā – ar treknu mīnusu.

## VESELĪGA DARBA VIDE vs TOKSISKA DARBA VIDE

**Veselīga darba vide** ir atbalstoša, atvērta idejām un ierosinājumiem. Tā ir tāda, kurā valda komandas gars un tiek praktizēta savlaicīga pozitīvā un kritiskā atgriezeniskā saite. Uzņēmumam ir mērķi, ko zina darbinieki; tie ir izmērāmi un izpildāmi noteiktā laikā. Uzņēmumam ir vērtības, kas saskan ar darbinieku vērtībām. Komunikācija ir caurspīdīga un saprotama; notiek pārmaiņas un izaugsme darbinieka karjerā; darbinieki ir cienīti un novērtēti. Notiek darbinieku apmācība, darbinieki tiek iesaistīti uzņēmuma procesos un lēmumos. Darbinieki saņem godīgu atalgojumu un viņiem ir zināmas elastīga



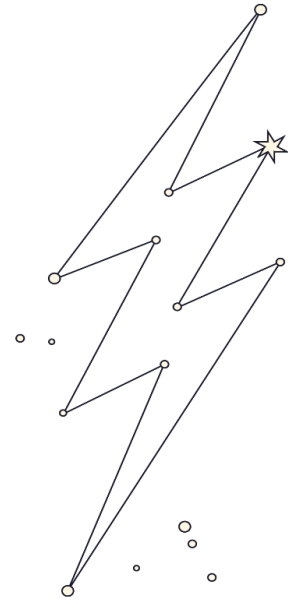
darba iespējas. Vadītāja un darbinieka starpā valda sapratne par kopīgi paveicamo un sasniedzamo rezultātu.

**Toksisku darba vidi**, savukārt, raksturo, pirmkārt, slikta komunikācija. Informācija darbiniekiem ir nepilnīga vai nepatiesa; tā nav tieša un uzņēmumā tiek pītas intrigas, notiek baumošana. Otrkārt, lomu problēmas – darbinieki nezina vai nesaprot savus uzdevumus vai to jēgu. Uzdevumi tiek uzdoti haotiski, bieži mainīti, nesniedzot pilnīgu informāciju tā izpildei.

**Ne mazāk svarīga ir vadība, jo toksisku vidi veicina diktatoriska vadība.** Diktatori veicina bailes, nedrošību un atkarību. Šādi vadītāji spēj veiksmīgi manipulēt ar darbinieku vājajām vietām, iegūstot iztapīgus vergus, kuri ilgtermiņā uzņēmumam nodarīs vairāk ļaunuma nekā labuma. Nelojāls, nemotivēts darbinieks, kurš izpilda pavēles nerada nekādu pievienoto vērtību.

Toksiskā darba vietā saskarsmē valda cinisms un sarkasms, kas rada neveselīgu konkurenci darbinieku vidē, nekorektu salīdzināšanu un publisku kritizēšanu. **Šādas saskarsmes rezultātā neizbēgams ir mobings.** Iebiedēšana un draudēšana rada milzu neizpratni, negodīguma sajūtu un graužošu lojalitātes kritumu darbiniekos.

Visa iepriekš minētā rezultātā cieš darbinieku mentālā veselība un galu galā rezultējas prombūtnē, kas izpaužas darbinieku biežās slimošanās, prasībās pēc atkārtotiem un nepamatotiem atvaļinājumiem, “sēdēšanas” internetā ar darbu nesaistītās vietnēs. Darba devējs negūst labumu no šādiem darbiniekiem, jo tiek kavēti termiņi, darbs ir neefektīvs un nekvalitatīvs.



## TOKSISKA DARBA VIDE? – NU UN?

Darba vieta var būt viens no nozīmīgākajiem faktoriem stresam un mentālajai veselībai gan darba devējiem, gan darbiniekiem. Šī stresa rezultātā, pirmkārt, cietīs darbinieka veselība un vēlāk kopējā “organizācijas veselība” un ilgtspēja.

**Pasaules Veselības organizācija** jau kādu laiku uzstājīgi atgādina par darba vides uzlabošanu un mainīšanu mūsdienu stresa pilnajā laikā. Ar Covid-19 saistītas izolācijas, piespiedu attālinātas darba un mācību attiecības, karš netālu no valsts robežas, cenu pieaugums - pilnīgi visas jomās radījuši ne vienu vien sarežģījumu un stresu gan cilvēku personīgajās, gan profesionālajās dzīvēs. Tomēr **toksiska darba vide nav nekas jauns**. Tā nav radusies šodien vai sākoties Covid vai kara krīzei Ukrainā. Tā ir sena kā pasaule, taču to mainīt ar steigu, manuprāt, ir piespieduši tieši šie jaunie pasaules noteikumi un notikumi.

Vai tiešām toksiskai videi ir tik liela nozīme uzņēmumu ilgtspējā?



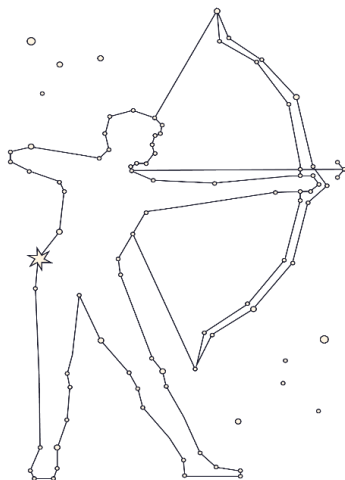
Iepriekš minētie un vēl vairāki citi **toksiskas darba vides faktori darbiniekiem izraisīs pamatīgu nepatiku vai pat naidu pret savu darbu, agrāk vai vēlāk novedīs pie izdegšanas, pārmērīga noguruma, trauksmes un slimošanas. Rezultātā cietīs tieši bizness.** Ja toksiska uzvedība darba vietā netiek kontrolēta, tā izplatās un galu galā nogalina organizāciju. Neefektīvu, nekvalitatīvu un nelojālu darbinieku dēļ uzņēmuma produktam, lai vai kāds tas būtu, samazināsies vērtība, to nepirks, jauni klienti nenāks, vecie pazudīs. Protams, tas nenotiks vienā dienā, tomēr, nemainot iekšējo darba vidi, tas notiks.

*“When a workplace becomes toxic, its poison spreads beyond its walls and into the lives of its workers and their families.” – Gary Chapman*

Tieši tādēļ mūsdienās liela uzmanība tiek pievērsta **darbinieku mentālajai veselībai**. Un ne velti! Tās pasliktināšanos veicinājuši ārējie faktori - dzīves veids, tā izmaiņas, nepieciešamība piemēroties arvien jaunām situācijām, sociālā stāvokļa izmaiņas un daudzi citi faktori, kas rada mūsos stresu.

Mentālā veselība ir emocionāls, psiholoģisks un sociāls labklājības stāvoklis, kurā cilvēks apzinās savas spējas, var tikt galā ar ikdienas dzīves stresu, var strādāt produktīvi un spēj dot ieguldījumu sabiedrībai. Par mentālām problēmām sākuma stadijā liecina zems enerģijas stāvoklis, atteikšanās no aktivitātēm un sociālajiem kontaktiem, kas kādreiz patikuši; nogurums, bieži strīdi ģimenē, ar draugiem, kolēģiem; neizskaidrojamas sāpes, bezcerības un bezpalīdzības sajūta; apjukums, dusmas, bailes, satraukums un daudzas citas nepatīkamas sajūtas. Vai šāds darbinieks varēs atnest gaidītos uzņēmuma rezultātus? (*Uzziniet vairāk par mentālo veselību šeit - <https://www.mentalhealth.gov>*)

## KO DARĪT?



2020. gada 2. martā Latvijas Sabiedriskie Mediji ([www.lsm.lv](http://www.lsm.lv)) ziņo par pirmo Covid-19 gadījumu Latvijā. Ar šo Latvijā ienāca pavisam jaunas un citādas bailes, neziņa, neprognozējamība, cinisms, nosodījums, izsmiekls, naidis, dusmas, noslēgtība, izolēšanās tiešā un pārnēstā nozīmē. Sabiedrība noslāņojās, un šis process turpinās. Noslāņošanās vērojama ne tikai sabiedrībā kopumā, bet ikvienā darba kolektīvā. lemesli ir tie paši - katram savas domas, izpratne, pieredze, attiecīgi citāda rīcība un attieksme. Lieliska augsne toksiskas darba vides attīstībai.

Lai gan šobrīd darba dzīve ir atgriezies daudz maz *normālā* režīmā, tās veids un forma ir citāda. Aktuāls ir *dzīves un darba līdzsvars* pretēji iepriekšējam *darba un dzīves līdzsvaram*. **Darbinieks ir tas, kurš izvēlas darba vietu nevis otrādi.** Un lai nu ko, bet toksisku darba vidi jaunie darbinieki (*nedomāju vecumu!*) saodīs pa gabalu. Esošie darbinieki atkarības dēļ turēsies pie darba vietām, jo baidīsies kaut ko mainīt, jo ir ērti tā - izdari un neviens tev neko neprasa; nav jādomā, ir vienkārši jāizpilda uzdotais un ja kļūdīsies, nekas. Ar nokārtu galvu noklausīsies pārmetumus un turpināsi “strādāt”. Jaunie, kvalificēti,



spējīgie – nē! Bet uzņēmumam vajag, lai tas dzīvotu nevis izdzīvotu; virzītos uz izaugsmi nevis levitētu labsajūtā par kādreiz sasniegto; radītu un pelnītu.

## J. Rainis ir teicis: “Pastāvēs, kas pārmainīsies!”

Lai cik klišejski tas neskanētu, tas ir tieši tik vienkārši –  
jāmainās.

Vēl viena veca patiesība – **darbinieks ir uzņēmuma lielākā vērtība**. Ja būs apmierināts darbinieks, jūsu klienti tiks apmierināti un būs priecīgi. Bizness augs un attīstīsies. Tātad mainām toksisku darba vidi, lai apmierināti darbinieki strādātu un radītu produktu ar pievienotu vērtību mentāli veselīgā darba vidē savam darba devējam!

**Un var sākt ar mazumiņu!** Ir jāspēr pirmais solis - atpazīt un atzīt – jā, mūsu uzņēmumā ir toksiska darba vide. Augstākminētās pazīmes ir dažas, bet vispamanāmākās. Ja tās ir ieraugāmās jūsu darba kolektīvos, metam kaunu un lepnumu pie malas un pasakām sev godīgi, ka, diemžēl, bet ir tā kā ir.

Noteikti ir daudz veidi un rīki, kā mainīt toksisku darba vidi. Manuprāt, visvienkāršākais un vienlaikus arī visgrūtākais veids ir – sākt runāt patiesi un godīgi ar savu darbinieku. Šeit noderēs kārtīga “*smadzeņu vētra*” vadības komandā, lai saprastu, kas uzņēmuma iekšējā komunikācijā ir labs un kas ir jāmaina. Patiesa, godīga un individuāla saruna ar katru darbinieku ir obligāts sākums, lai saprastu iekšējo klimatu, noskaņojumu un konkrētā darbinieka vajadzības un motivāciju, uzņēmumā esošās vai briesošās problēmas. To vajadzētu darīt nodaļu vai tiešajiem vadītājiem ar saviem darbiniekiem. Pēc tam, kopā ar personāla vadību apkopot informāciju un izveidot konkrētajam uzņēmumam pieņemamu un reālu iekšējās informācijas aprites sistēmu vai procedūru, ievērojot un iekļaujot iegūtās atziņas no sarunām ar darbiniekiem. Svarīgi atcerēties komunikācijas “tehnisko” pusi – cik bieži sapulcējamies un runājam, kur, kādā sastāvā, kā arī izteiksmes veids un stils.

## Drosmīgi un mūsdienīgi vadītāji apzināsies nepieciešamību mainīt savu darba stilu uzņēmuma izaugsmes vārdā.

Atkarībā kāds komunikācijas veids un procedūra tiks izvēlēts uzņēmuma vadības “*smadzeņu vētrā*”, pie tāda arī vajadzētu pieturēties un tādā iemācīties komunicēt ar darbiniekiem un savā starpā. No komunikācijas ar darbiniekiem kategoriski ir izslēdzami lielākie NĒ – pazemošana, draudēšana, nerēķināšanās ar darbinieka darba laiku, uzdevumu došana ārpus darba laika vai īsi pirms tā beigām, nelietderīgi un bezmērķīgi uzdevumi ķeksītim, necieņa un necienīga izturēšanās, padarītā nenovērtēšana, nevajadzīga un pārspilēta kontrole. Veselīga un pozitīva komunikācija krietni uzlabos darba vidi un padarīs to emocionāli tīkamāku.

Kad esam sapratuši kā turpmāk komunicēsim, ķeramies par uzņēmuma veiksmes atslēgas - mentāli vesels darbinieks, jo tikai tāds veidos emocionāli veselu un efektīvu darboties spējīgu darba vidi.



Mūsdienās ārkārtīgi svarīga ir individuāla pieeja, jo katrs esam personība ar savām vajadzībām, viedokļiem, dzīves apstākļiem un tā joprojām. Vislabākā motivācija ir tā, kas der man! Attiecīgi ar dažādiem motivācijas rīkiem, kas ir piemēroti katram darbiniekam, **darba devējs var veicināt viņa mentālo veselību un panākt darba vides atveseļošanu.**

---

## Laikmeta iezīme – elastība visā un visur lieliski iederēsies darba vides uzlabošanas pasākumos.

Piemēram, ieviešot attālinātā vai daļēji attālināta darba iespējas, atrisināsies vienā kabinetā strādājošo intrigantu spēlītes vai nepieciešamība pēc virsstundu darba. Attālinātas sapulces viesīs elastību, radot lielākas iespējas piedalīties gan laika ziņā, gan vietas izvēlē. Savukārt darba devējiem, veidojot attālinātas darba vietas, paveras lielākas iespējas piesaistīt plašāku darbinieku loku, neaprobežojoties tikai ar vietējo pilsētas vai valsts kontingentu. Darbs no mājām, ļautu ekonomēt, piemēram, uz degvielas, darba vietu ierīkošanas, biroju resursu izmantošanu, sniedzot darbiniekiem iespēju vairot privātās dzīves un darba līdzsvaru, ietaupot laiku nokļūšanai darba vietā un mājās, ietaupot arī uz ēšanu ārpus mājām, u.c. Uzņēmums attiecīgi samazinās arī biroja izdevumus. Rezultātā ieguvējs viennozīmīgi būs darba devējs.

Citi piemēri, kas veicinās darbinieku un attiecīgi darba vides mentālo veselību – apmācības, apmaksātas brīvdienas svarīgos gadījumos, kopīgi pasākumi, atbalsts ģimenēm ar bērniem, apbalvojumi un atzinība par svarīgiem panākumiem darbā, iesaiste svarīgos procesos uzņēmumā un lēmumu pieņemšanā; piederības sajūta un galu galā pats galvenais - gandarījums par paveikto!

*Ja vēlies būtēt kuģi, nemudini cilvēkus kopā vākt malku un neuzdod viņiem uzdevumus un darbu, bet gan māci ilgoties pēc jūras bezgalīgās bezgalības. / **Antuāns de Sent-Ekziperī**/*