Together
Building the future of worker participation in health service sector

MĀCĪBU MATERIĀLS

projektam

"TOGETHER BUILDING THE FUTURE OF WORKER PARTICIPATION IN HEALTH SERVICE SECTOR"

(Kopīgi veidot nākotni darbinieku līdzdalībai veselības pakalpojumu nozarē)

With support from the European Union

1. TĒMA. Tiesības un sistēmas, kā darbiniekiem savās darba vietās piedalīties lēmumu pieņemšanās saistībā ar veselību

I. Eiropas normatīvi par darba ņēmēju tiesībām piedalīties lēmumu pieņemšanā savos uzņēmumos.

Lai noteiktu darba ņēmēju līdzdalības tiesības Eiropas Savienībā, mēs sākam ar diviem konkrētiem vēsturiskiem faktoriem: Kopienas 1989. gada Harta par darba ņēmēju sociālajām pamattiesībām (tā sauktā *Sociālā harta*) uzsver, ka: *"ir vēlams veicināt darba ņēmēju līdzdalību*"; kaut arī šīs "vēlmes" tika īstenotas tikai *pēc Amsterdamas līguma* un pirmās svarīgās direktīvas (Padomes Direktīva 94/45/EK) izdošanas attiecībā uz Eiropas Uzņēmumu padomi.

Otrais faktors atrodams *Eiropas Savienības Pamattiesību hartā*, kurā tiek atzītas kolektīvās darbinieku līdzdalības tiesības, piemēram:

- Pulcēšanās un biedrošanās brīvība gan politiskā, gan arodbiedrības (12. pants)
- Tiesības uz darbinieku informēšanu un uzklausīšanu uzņēmuma vai profesionālā sektora jomā, ko veic ar darbinieku vai arodbiedrību pārstāvju starpniecību (27. pants)
- Vai tiesības iesaistīties sarunās un kolektīvi rīkoties attiecīgajos līmeņos, ieskaitot tiesības streikot (28. pants)

Turklāt *Līgums par Eiropas Savienības darbību* (LESD) reglamentē visu, kas attiecas uz darba ņēmēju dalību lēmumu pieņemšanā, izmantojot informēšanas un konsultēšanas sistēmas, X sadaļā par sociālo politiku 151. līdz161. pants).

Saskaņā ar to Eiropas Parlaments ir apstiprinājis dažādas direktīvas un rezolūcijas, kurās tas prasa garantēt darba ņēmējiem viņu tiesības piedalīties lēmumu pieņemšanā par dažādiem jautājumiem gan valsts, gan starptautiskos uzņēmumos un darbavietās. Šīs direktīvas par darba ņēmēju informēšanu, konsultēšanu un līdzdalību viņu uzņēmumu lēmumu pieņemšanā var sagrupēt trīs blokos atkarībā no dažādiem aspektiem, uz kuriem tās attiecas.

a) Informēšana un uzklausīšana valsts līmenī: Šis pirmais bloks, kas sastāv no trim direktīvām, attiecas uz darba ņēmēju tiesībām tikt informētiem un konsultētiem valsts līmenī par virkni jautājumu, kas saistīti ar ekonomisko sniegumu un turpmākajiem uzņēmumu attīstības plāniem, kas var būtiski ietekmēt nodarbinātību.

With support from the European Union

- Padomes 1998. gada 20. jūlija **Direktīva 98/59/EK** par dalībvalstu tiesību aktu tuvināšanu attiecībā uz kolektīvo atlaišanu (ar ko groza un atceļ Padomes Direktīvas 92/56/EK un 75/129/EK), saskaņā ar kuru darba devējam masveida atlaišanas gadījumā jāuzsāk sarunas ar darba ņēmējiem, lai noteiktu, kā izvairīties no kolektīvās atlaišanas vai samazināt atlaižamo darba ņēmēju skaitu.

  Direktīva nosaka kolektīvās atlaišanas jēdzienu, *pamatojoties uz atlaišanas gadījumu skaitu,* lai gan tās definīcija ir atstāta katras dalībvalsts ziņā, un regulē darba devēja pienākumus (un darba ņēmēja tiesības ar viņu pārstāvju starpniecību) pirms minēto atlaišanu uzsākšanas:

  - Darba devējs rakstiski sniedz darbinieku pārstāvjiem visu nepieciešamo informāciju par atlaišanas projektu: Atlaišanas iemesli; kategorijas un darbinieki, kuri tiktu atlaisti; kandidātu izvēles kritēriji un kompensācijas aprēķins. Tāpat šo informāciju viņš sniegs kompetentajai valsts iestādei.

  - Darba devējam jākonsultējas ar darba ņēmēju pārstāvjiem, lai panāktu vienošanos par atlaišanu vai to samazināšanu; vai lai mazinātu atlaišanas sekas, piemērojot sociālos pasākumus atlaisto darbinieku readaptācijai un pārorientācijai.

- Padomes 2001. gada 12. marta **Direktīva 2001/23 /EK** attiecībā uz darbinieku tiesību aizsardzību un to informēšanu uzņēmumu, īpašnieka maiņas gadījumā.

- Un Eiropas Parlamenta un Padomes 2002. gada 11. marta **Direktīva 2002/14/EK, ar ko izveido vispārēju sistēmu darbinieku informēšanai un uzklausīšanai Eiropas Kopienā**, nosakot procesuālo lietu obligātos standartus viņu tiesību aizsardzībai, un uz ko mēs konkrēti atsauksies vēlāk.

Šīs trīs direktīvas tika novērtētas *2013. gada piemērotības pārbaudē*, kurā tika noteikts, ka tās ir: *"piemērojamas, efektīvas un konsekventas un savstarpēji pastiprinošas",* kaut arī tāpat ir atzīti trūkumi, piemēram:

- Nepietiekama piemērošana valsts pārvaldes iestādēm, maziem un vidējiem uzņēmumiem un jūras kuģu apkalpēm;

- Nepieciešamība veicināt informēšanas un uzklausīšanas kultūru valstīs ar mazāk attīstītām tradīcijām, lai uzlabotu šo direktīvu efektivitāti, novērtējot tādus faktorus kā: valsts un tās darba attiecību sistēma; darba vietas lielums; sociālā dialoga kultūra; sociālo partneru attieksme vai darba ņēmēju un darbības sektora atbalsts.

b) Informēšana un uzklausīšana ar starpvalstu komponentu:

- **Direktīva 2009/38/EK, ar** ko groza Direktīvu 94/45 /EK, par to, kā izveidot Eiropas Uzņēmumu padomi vai procedūru darbinieku informēšanai un uzklausīšanai Kopienas mēroga uzņēmumos un Kopienas mēroga uzņēmumu grupās, lai garantētu darba ņēmēju informēšanu un uzklausīšanu tādos jautājumos kā uzņēmuma darbaspēka rezultāti, perspektīvas vai darba prakse, uzņēmuma pārstrukturēšana un cilvēkresursu politika un darba vide.

- 21. aprīļa **Direktīva 2004/25/EK** attiecībā uz pārņemšanas piedāvājumiem uzņēmumos, nosakot vispārīgus informēšanas un uzklausīšanas noteikumus par darba piedāvājumiem.

- Un 5. aprīļa **Direktīva 2011/35/ES** par akciju sabiedrību apvienošanos.

c) Informēšana un uzklausīšana par daļējām līdzdalības tiesībām ar starptautisku komponentu: Šajā trešajā blokā ir integrētas trīs citas direktīvas, kas nosaka dažādus darbinieku līdzdalības veidus uzņēmuma lēmumu pieņemšanā:

- 8. oktobra **Direktīva 2001/86/EK**, kas papildina Eiropas uzņēmējsabiedrības statūtus darbinieku iesaistīšanas jomā ne tikai informējot un konsultējoties, bet arī paredz darba ņēmēju dalību pārvaldes struktūrvienībās.

- 22. jūlija **Direktīva 2003/72/EK**, ar ko papildina Eiropas Kooperatīvās sabiedrības statūtus darbinieku iesaistīšanas jomā.

- Un 26. oktobra **Direktīva 2005/56/EK** par kapitālsabiedrību pārrobežu apvienošanos, kas ietver noteikumus par darba ņēmēju līdzdalību tajās.

Līdz ar šīm direktīvām un kā papildinājums tām ir sociālo partneru starpnozaru nolīgumi (piemēram, Direktīva 97/81/EK par nepilna laika darbu; Direktīva 1999/70/EK par darbu uz noteiktu laiku; Direktīva 2008/104/EK par pagaidu darba aģentūrām), ietverot netiešus noteikumus par informēšanu un uzklausīšanu, piemēram, uzņēmuma pienākumu informēt darbiniekus, kuriem ir līgums uz noteiktu laiku, par vakantām pastāvīgām darba vietām.

Visbeidzot šajā normatīvu pārskatā jāpiemin **Eiropas sociālo tiesību pīlārs**, kas sastāv no 20 pamatprincipiem, kuriem ir "obligāts" raksturs visā Savienībā, un kura mērķis ir kalpot kā ceļvedim, lai panāktu vienādas iespējas un piekļuvi darba tirgum,

kā arī garantētu taisnīgus darba nosacījumus un sociālo aizsardzību un iekļaušanu. Šajā kontekstā piemērojams 8. princips:

> *visu nozaru darbiniekiem ir tiesības uz informāciju un uzklausīšanu jautājumos, kas viņiem ir svarīgi, jo īpaši par uzņēmumu pārcelšanu, pārstrukturēšanu un apvienošanu un par kolektīvo atlaišanu, lai uzlabotu darba ņēmēju aizsardzību šādās situācijās.*

Šis pīlārs pārsniedz pašreizējo Savienības *acquis*, jo tas ir piemērojams neatkarīgi no skarto darba ņēmēju skaita, un paredz darba ņēmēju tiesības ne tikai saņemt informāciju, bet arī tiesības būt uzklausītiem saistībā ar šāda veida darbībām.

II. Dalības, informēšanas un uzklausīšanas sistēmu izmantošana, piemērojot Direktīvu 2002/14.

Direktīva 2002/14/EK, kas stājās spēkā 2002. gada 23. martā un bija jātransponē līdz 2005. gada 23. martam, ir etalons darbinieku līdzdalībai lēmumu pieņemšanā, iekļaujot informēšanas un uzklausīšanas sistēmas kā šīs līdzdalības elementus ar šādiem noteikumiem (sk. Direktīvas 2. panta f) un g) definīciju):

- **Informēšana** tiek definēta kā ***informācijas pārsūtīšana no darba devēja puses darba ņēmēju pārstāvjiem, lai viņi varētu iepazīties ar tēmu un to izskatīt,*** un attiecas uz: personāla politiku; atalgojuma un nodarbinātības attīstību; uzņēmuma ekonomikas sektora attīstību utt.

- **Uzklausīšana** ir ***viedokļu apmaiņa un dialoga veidošana darbinieku pārstāvju un darba devēju starpā***; un attiecas uz darbinieku darba organizāciju un profesionālo darbību: personāla pārstrukturēšanu, darba laika samazināšanu, pilnīgu vai daļēju pārcelšanu, apvienošanās procesiem, iekļaušanu, profesionālās apmācības plāniem utt.

[Šis pats regulējums par informēšanu un uzklausīšanu ir atkārtots citās direktīvās, kuras mēs jau esam citējuši: 2001/86/EK; 2003/72/EK un Direktīva 2009/38EK].

Abām līdzdalības sistēmām tiek izveidota vispārēja sistēma ar šādiem procedūras noteikumiem:

- Gan informēšana, gan uzklausīšana tiek īstenota attiecībā uz tādiem aspektiem kā uzņēmuma ekonomiskā situācija; nodarbinātības struktūra un iespējamā attīstība; un lēmumi, kas var izraisīt būtiskas izmaiņas darba organizācijā vai līgumattiecībās.

Tas, neskarot 9. panta 3. punkta noteikumus, kas nosaka, ka *"šī direktīva neskar esošās darbinieku tiesības uz informēšanu, uzklausīšanu un līdzdalību atbilstīgi attiecīgās valsts tiesību aktiem."*

- Informācijas un uzklausīšanas laikam jābūt piemērotam, lai varētu notikt debates par šo tēmu.

- Darba devēja sniegtajai informācijai jāļauj darba ņēmēju pārstāvjiem uzzināt situāciju un sagatavot atbildi (uzklausīšanas posms) par izvirzīto jautājumu.

- Informēšanu un konsultācijas veic ar darba ņēmēju pārstāvjiem (uzņēmuma komitejām vai valsts amatpersonu pārstāvniecības struktūrām) vai tieši caur arodbiedrībām.

- Uzklausīšanas mērķis ir panākt vienošanos par lēmumiem, kas varētu izraisīt būtiskas izmaiņas darba organizēšanas veidā vai līgumattiecībās; tā obligāti jāveic: *pārstrukturējot darbaspēku; samazinot darba laiku; pilnīgi vai daļēji nododot darba objektus; sadalīšanas vai pievienošanas procesos; pie pasākumiem, kas ietekmē nodarbinātības apjomu; veidojot apmācību plānus; pārskatot organizatorisko sistēmu; nosakot motivēšanas stimulus un novērtējot darba vietas.*

Turklāt Direktīvas mērķis ir garantēt tās informācijas, ko darba devējs piedāvā arodbiedrībām, konfidencialitāti, ieviešot **slepenības un konfidenciālas informācijas pienākumu**, ar kuru darba ņēmēju pārstāvji un viņu padomnieki nedrīkst publiskot jebkādu no uzņēmuma konfidenciālā veidā saņemto informāciju. Turklāt darba devējiem nav jāinformē vai jākonsultējas ar pārstāvjiem, ja tas nopietni pasliktina uzņēmuma darbību.

Dalība, informēšana un uzklausīšana veselības un drošības jautājumos darba vietā:

Runājot par arodveselību un drošību, pastāv virkne normatīvu noteikumu, kas regulē darba ņēmēju līdzdalības procedūras, tie norādīti turpmāk:

- **Padomes direktīva 89/391/EEK** par pasākumiem, kas ieviešami, lai uzlabotu darba ņēmēju drošību un veselības aizsardzību darbā, kas ietver:

  - Darba devējs informē darba ņēmējus (10. pants), pamatojoties uz valstu likumu, paražu un prakses noteikumiem un par risku esamību, to novērtēšanu un aizsardzību un / vai profilakses pasākumiem un darbībām.

- Konsultācijas ar darba ņēmējiem vai viņu pārstāvjiem (11. pants).
- Pietiekama līdzdalība saskaņā ar valstu tiesību aktiem (11. pants).
- Un atbilstoša un pietiekama darbinieku apmācība drošības un veselības aizsardzības jomā; jo īpaši – informācija un instrukcijas (12. pants) saņemšana.

Turklāt tajā *darba ņēmēju pārstāvja* jēdziens darba drošības un veselības aizsardzības nolūkos ir definēts kā:

> *"Katra persona, kas saskaņā ar valsts tiesību aktiem un/vai praksi ievēlēta, izraudzīta vai norīkota pārstāvēt darba ņēmējus, ja rodas problēmas ar darba ņēmēju drošību un veselības aizsardzību darbā".*

Šiem pārstāvjiem tiek piešķirtas tiesības būt par sarunu partneriem darba aizsardzības jautājumos, nosakot garantijas (pietiekama darba atļauja, nezaudējot algu un visus nepieciešamos līdzekļus savu funkciju veikšanai) šo funkciju veikšanai, un viņu tiesību atzīšanu, lūgt darba devēju veikt atbilstošus pasākumus, lai mazinātu darba ņēmēju risku, un vērsties kompetentajā iestādē, ja tie uzskata, ka darba devējs neveic nepieciešamos pasākumus.

Turklāt šī direktīva uzliek darba devējam pienākumu garantēt darba ņēmēju drošību un veselību visos ar darbu saistītajos aspektos, šim nolūkam nosakot šādus profilakses principus:

- *Novērtēt riskus, no kuriem var izvairīties; un izvairīties no tiem.*
- *Novērst riskus to rašanās vietā un nodrošināt darbiniekus ar nepieciešamajiem individuāliem aizsardzības līdzekļiem (IAL).*
- *Pielāgot darba vietu darbiniekam; izvēlēties IAL un darba metodes; samazināt monotonu un darbu normētā tempā un samazināt šāda darba iespaidu uz veselību.*
- *Izveidot saskanīgu vispārējas profilakses politiku, aptverot tehnoloģiju, darba organizāciju, darba apstākļus, sabiedriskās attiecības un darba vides faktoru ietekmi.*
- *Sniegt instrukcijas, informāciju un apmācību, kas pienākas darbiniekiem.*
- *Noteikt aizsardzības pasākumus pirmās palīdzības, ugunsdzēsības un darbinieku evakuācijas jautājumos.*
- *Veikt periodisku un brīvprātīgu darbinieku veselības uzraudzību.*

- ***ES stratēģiskais satvars darba drošībai un veselības aizsardzībai darbā 2014.–2020. gadam***, kurā ir izklāstīti šādi apsvērumi par darba ņēmēju līdzdalību [šo *pamatnostādni...* tuvāko mēnešu laikā aizstās ar jaunu laika posmu no 2021. līdz 2027. gadam, kurā tiek saglabāti tie paši izteikumi par konkrēto tēmu]:

- *Pilnīga darbinieku iesaistīšana, līdzdalība un pārstāvība uzņēmumos un vadības apņemšanās ir ārkārtīgi svarīga, lai panāktu riska novēršanu darba vietā.*

- Ir nepieciešams "*stiprināt pārstāvju un vadītāju kompetences veselības un drošības jomā saskaņā ar savas valsts tiesību aktiem un praksi*".

  Dalībvalstis tiek aicinātas: *"atbalstīt aktīvu darba ņēmēju līdzdalību profilaktisko pasākumu piemērošanā veselības aizsardzības un darba drošības jomā un garantēt, ka kompetentie pārstāvji veselības un drošības jomā var saņemt apmācību, kas neierobežojas tikai ar pamata moduļiem*".

- Tas norāda, ka tiesību aktos ir jāveic izmaiņas: "*pārredzamā un demokrātiskā veidā";* "iesaistot sociālos partnerus"; garantējot pašreizējo veselības un drošības līmeni darbā*;* un ņemot vērā izmaiņas darba vietā tehnoloģiskā progresa rezultātā.

- Tiek uzsvērts, ka *darba ņēmēju un sociālo partneru līdzdalība visos līmeņos saskaņā ar valsts tiesību aktiem un praksi ir nepieciešama, lai veiksmīgi īstenotu tiesību aktus saistībā ar veselību un drošību darbā,* un norādīts*, ka ir nepieciešams pastiprināt sociālo partneru lomu*.

Visbeidzot, risinot dažādus profesionālos aspektus, jāatsaucas uz trim īpašām direktīvām veselības aprūpes nozares darbiniekiem, kas ietver regulējumu par darba ņēmēju tiesībām piedalīties lēmumu pieņemšanā:

- 10. maija **Direktīva 2010/32/ES** ar traumu novēršanu slimnīcu un veselības aprūpes sektorā, ar ko īsteno HOSPEEM *(European Hospital and Healthcare Employers´ Association)* un EPSU *European Federation of Public Services Unions)* noslēgto Pamatnolīgumu par asu instrumentu radītu ievainojumu novēršanu slimnīcu un veselības aprūpes nozarē.

  Gan īstenojamais nolīgums, gan pati direktīva *"attiecas uz visiem darbiniekiem slimnīcu un veselības aprūpes nozarē, kā arī uz visiem darba devēju vadībā un uzraudzībā esošajiem darbiniekiem";* un tajā ir noteikti:

  - <u>Darbinieku līdzdalības principi</u> (4. punkts), kad darba devēju un darba ņēmēju pārstāvju sadarbība ir paredzēta, lai aizsargātu darba ņēmēju veselību, novērstu riskus vai noteiktu individuālo aizsardzības līdzekļu izvēli, nosaucot dažus.

  - <u>Darba ņēmēju informēšanas un apmācības</u> elementi (7. un 8. punkts), ar kuriem darba devējam jāsniedz darbiniekiem informācija un instrukcijas par asu instrumentu lietošanu un ar to saistītajiem riskiem, tiesību aktiem, labu profilaktisko praksi.

- 18. septembra **Direktīva 200/54** par darba ņēmēju aizsardzību pret risku, kas saistīts ar bioloģisku aģentu iedarbību darba vietā; kas tiks piemērotas darbībām, kurās darba ņēmēji ir vai var tikt pakļauti bioloģisko aģentu iedarbībai viņu profesionālās darbības rakstura dēļ, tostarp darba vietās gan veselības aprūpē, gan darbos klīniskajās, veterinārajās vai diagnostiskajās laboratorijās.

  Attiecībā uz darba ņēmēju konsultēšanos un līdzdalību, tās 12. pantā ir atsauce uz faktu, ka tas notiek saskaņā ar Direktīvas 89/391/EEK 11. pantu, uz ko jau esam atsaukušies.

  Attiecībā uz darbinieku informēšanu un sagatavošanu (9. pants) ir noteikts, ka darba devējs veic attiecīgus pasākumus, lai nodrošinātu, ka darba ņēmēji un/vai darba ņēmēju pārstāvji uzņēmumā vai iestādē, pamatojoties uz visu pieejamo informāciju par iespējamiem veselības apdraudējumiem, piesardzības pasākumiem, IAL lietošanu, labu higiēnas praksi utt., tiek pietiekamā apjomā un pienācīgi sagatavoti.

- 29. maija **Direktīvu 90/269** par minimālajām prasībām attiecībā uz drošību un veselības aizsardzību kravu apstrādē ar rokām, pastāvot īpašam riskam darba ņēmējiem gūt muguras traumas, kas nosaka, ko nozīmē manuāla kravu apstrāde, ieskaitot cilvēku vai dzīvnieku pārvietošanu.

  Šī direktīva pieprasa, lai darba devējs veic atbilstošus organizatoriskus pasākumus vai izmanto atbilstošus līdzekļus, īpaši mehāniskās iekārtas, lai izvairītos no nepieciešamības darbiniekiem manuāli rīkoties ar kravām, novērtējot darba apstākļus un cenšoties izvairīties vai mazināt riskus, īpaši mugurai.

  Gan darba ņēmēju konsultēšanās un līdzdalības, gan darbinieku informēšanas un sagatavošanas jautājumos tā atsaucas uz jau komentēto Direktīvu 89/391/EEK.

With support from the European Union

JAUTĀJUMI PAR 1. TĒMU

[Katrā uzdotajā jautājumā var būt vairākas pareizas atbildes]

1. Eiropas Savienība regulē darbinieku informēšanu un uzklausīšanu, izmantojot:

* **Darbības līgumu**
* Eiropas Pamattiesību hartu
* Eiropas Savienības direktīvas
* To regulē valstu likumi

2. Eiropas sociālo tiesību pīlārs sper jaunu soli darbinieku līdzdalībā, nosakot, ka:

* Sociālo tiesību pīlārs nenosaka nekādus noteikumus par darba ņēmēju līdzdalību
* Jānodrošina darba ņēmēju tiesības būt obligāti informētiem un uzklausītiem uzņēmumos
* **Nodrošina tiesības ne tikai saņemt informāciju, bet arī tikt uzklausītiem par uzņēmumu pārcelšanu, pārstrukturēšanu, apvienošanos un kolektīvo atlaišanu**
* Regulē informēšanas un uzklausīšanas tiesības visām ES dalībvalstīm ar saistošu raksturu

3. Vispārējie principi par minimālajām tiesībām uz informāciju un uzklausīšanu ir noteikti:

* Direktīvā 94/95
* Direktīvā **2002/14**
* Eiropas Pamattiesību hartā
* Līguma par Eiropas Savienības darbību 153. pantā
* Noteikti LESD 156. pantā un iestrādāti Direktīvā 2009/38

4. Informēšana nozīmē:

* Jebkuru ar uzņēmuma produktivitāti saistītu datu nosūtīšana
* Dialogs, kas izveidots starp darba devēju un darba ņēmēju pārstāvjiem, lai garantētu darba ņēmēju līdzdalību lēmumu pieņemšanā
* Datu nosūtīšana darba ņēmēju pārstāvjiem par uzņēmuma darbības attīstību, tiklīdz tādi izveidoti
* **Darba devēja informācijas nosūtīšana darbinieku pārstāvjiem, lai viņiem būtu zināšanas par kādu tēmu un viņi varētu to izskatīt**

5. Kurš vai kuri no šiem apgalvojumiem, kas attiecas uz informēšanu un konsultācijām kā līdzdalības sistēmām, ir pareizs/-i?

With support from the European Union

* **Tās izmanto darbinieki ar uzņēmuma komitejas vai tieši ar pašu arodbiedrību organizāciju starpniecību**
* **Tās palīdz mazināt konfliktus, rada labvēlīgāku klimatu darba vietā un veicina konkurētspēju**
* **Sistēmām jāgarantē to efektivitāte, efektīvi iesaistot darba ņēmēju pārstāvjus**
* Konsultācijas jāveic piemērotā laikā un veidā, bet informāciju var sniegt jebkurā laikā, pat pēc tam, kad ir notikusi uzņēmuma darbība.
* **Konsultācija sastāv no atzinuma sniegšanas, kas ir noderīgs lēmumu pieņemšanas procesā**
* ES Pamattiesību harta kā darbinieku līdzdalības uzņēmumā elementu atzīst tikai informēšanu

2. TĒMA Veselības aprūpes darbinieku līdzdalības / iesaistīšanās nozīme lēmumu pieņemšanā viņu darba vietās

Kad mēs runājam par *darbinieku līdzdalību,* mēs tāpat atsaucamies uz citu jēdzienu, kas ir ar to cieši saistīts un ko varam uzskatīt kā to papildošu: šo darbinieku *iesaisti* lēmumu pieņemšanā viņu uzņēmumos vai darba vietās; mēs to jau pierādījām, analizējot 1. tēmā apspriestās direktīvas, uz kurām mēs atsauksimies, runājot par iesaistes nozīmi.

I. Lēmumu pieņemšana darba vietā: Darba ņēmēju iesaistīšanas nozīme.

> *Jebkuras Organizācijas efektivitāte lielā mērā ir atkarīga no tās spējas pienācīgi veikt informācijas ģenerēšanas un pārsūtīšanas procesus gan pašā organizācijā, gan ārpus tās, tādējādi padarot to par stratēģisku faktoru mūsu darbā, kas atdzīvina mūsu darbību un kas jāintegrē globālā koncepcijā*

Lēmumu pieņemšana ir process, ar kura palīdzību tiek noteikta lēmuma nepieciešamība, tiek noteiktas alternatīvas, viena no tām tiek analizēta un izvēlēta, izvēlētā tiek īstenota un tiek novērtēti rezultāti.

Šīs darbības mums jāveic, izmantojot "darba grupu vai komandu", lai, izmantojot lielāka cilvēku skaita zināšanas un pieredzi, palīdzētu mums pieņemt labākos lēmumus. Tieši šādā darba grupā mums jāīsteno iepriekš minētā darbinieku iesaiste.

Kad darbinieki piedalās lēmuma pieņemšanā, viņi jūt lielāku apņēmību sasniegt vēlamos rezultātus, un viņi šo iesaistīšanos pārvērš par spēcīgu motivatoru, kas rada tikpat svarīgu elementu kā "emocionālā inteliģence"; proti, viņiem ir atvērta un atbildīga sadarbības attieksme, kuru viņi pielāgo savas darba vietas normām un darba veidiem.

Tāpēc ir īpaši svarīgi tiekties pēc darbinieku līdzdalības lēmumu pieņemšanā, jo lēmums, ko var pieņemt organizācija, ļoti reti vienā vai otrā veidā neietekmē darbinieku ikdienas dinamiku. Pilnīgi visi lēmumi ietekmē organizācijas nākotni un tās dalībniekus, tāpēc ieteicams izvairīties no neapmierinātības situācijas, ko gandrīz vienmēr izraisa uzspiesti lēmumi.

Tādējādi no darba devēja viedokļa fakts, ka darbiniekus jāiesaista viņu organizācijas lēmumu pieņemšanas procesā, ir būtisks, lai uzņēmums gūtu panākumus. Un līdz ar to motivācijas un personiskā izaicinājuma jēdzieni turpina saglabāt savu nozīmi, kā mēs to redzēsim 3. tēmā.

Iesaistes priekšrocības un trūkumi lēmumu pieņemšanā.

With support from the European Union

Darba devēji parasti sūdzas par darbinieku neefektivitāti un sniegumu, bet: Vai esat padomājuši, kāpēc tas tā ir? Vai esat uzskatījuši, ka darbinieki nestrādā, jo viņi neidentificējas ar viņiem nosprausto virzienu? Vai domājāt, ka, iespējams, ir jāapsver, kā pats darba devējs reaģētu uz tam uzspiestajiem lēmumiem?

Lai mēģinātu noteikt darbinieku iesaistīšanas lēmumu pieņemšanā pamatotību, ir jānorāda gan priekšrocības, gan daži šādas iesaistes trūkumi. Kā priekšrocības, mēs varam norādīt:

- Lielāka zināšanu, pieredzes un informācijas koncentrācija.
- Lielāka viedokļu dažādība.
- Atvieglota galīgā risinājuma pieņemšana.
- Samazinās komunikācijas problēmas.
- Tiek panākta lielāka darbinieka iesaiste uzņēmuma lomā.
- Tiek mazinātas iekšējā konflikta situācijas.

Taču iespējami arī daži trūkumi, kas mums ir jāsamazina, veidojot savu līdzdalības sistēmu; piemēram:

- Radītais sociālais spiediens.
- Neformālo grupu vadītāju pārsvars pār pārējiem.
- Slēptie mērķi, kas daudzkārt ietekmē viedokļus: personiskās intereses, politiskās intereses utt.
- Manipulācijas ar kompromisu, lai ātrāk pieņemtu lēmumu.

II. Uzklausīšana un kolektīvās sarunas kā lēmumu pieņemšanas instrumenti darba vietā.

Jau esam minējuši to, kā **uzklausīšana** cenšas panākt pušu (darba ņēmēju un darba devēja) kontaktu, apkopot un apmainīties ar viedokļiem, pārsūtīt informāciju vai kopīgi apspriest noteiktu jautājumu, tādējādi kļūstot par vienu no darba ņēmēju līdzdalības procedūrām lēmumu pieņemšanā viņu darba vietās (vai uzņēmumos).

Lai gan uzklausīšana nenosaka pienākumu sākt sarunu procesu, tā var to veicināt un novest pie kopīgu lēmumu pieņemšanas; daudzos gadījumos kļūstot par ievadu sociālā dialoga sākšanai ar viedokļu apmaiņu starp darba ņēmēju pārstāvjiem un darba vietas vadību, kas notiek tādā brīdī, tādā veidā un ar tādu saturu, kas ļaut darba ņēmēju pārstāvjiem sniegt viedokli, pamatojoties uz darba devēja sniegto informāciju par ierosinātajiem pasākumiem un par kuriem notiek šāda uzklausīšana.

Attiecībā uz iepriekšminēto, atgādinām:

With support from the European Union

- Darba ņēmēju līdzdalības, informēšanas un uzklausīšanas procedūras jānosaka un jāpiemēro tā, lai garantētu to efektivitāti un ļautu uzņēmumam vai uzņēmumu grupai efektīvi pieņemt lēmumus.

- Darba ņēmēju informēšana un uzklausīšana tiek veikta attiecīgajā vadības un pārstāvības līmenī atkarībā no konkrētās tēmas.

- Darba vietas vadība un darbinieku pārstāvji izveidos šo dialogu sadarbības gaisotnē, ievērojot viņu tiesības un savstarpējos pienākumus.

Tādējādi uzklausīšana kalpo kā kopīgas pārvaldības vai koplēmuma sistēma, kas ļauj darba ņēmējiem un darba devējiem kopīgi rīkoties, meklējot šajā kopīgā lēmuma robežās pieņemtos risinājumus. Turklāt Direktīva 2001/86 sper vēl vienu soli šajā darba ņēmēju līdzdalības sistēmā, integrējot darba ņēmēju pārstāvjus uzņēmuma administratīvajās vai vadības struktūrās, kurās tiek apspriesti jautājumi, kurās tiek apspriesti jautājumi, kas tieši ietekmē uzņēmuma labu darbību, un attiecīgā gadījumā tiek pieņemti atbilstoši lēmumi, kas ietekmē darba ņēmējus un viņu nodarbinātības apstākļus.

<u>Kolektīvās sarunas: Dalības sistēma lēmumu pieņemšanā.</u>

Esam minējuši, ka dažkārt *sociālais dialogs vai kolektīvās sarunas* var būt galīgais rezultāts uzklausīšanas periodam no brīža, kad sarunas brīvi veic puses, kurām ir tiesības to darīt, un saskaņā ar katrā valstī pastāvošā tiesiskā regulējuma pakāpi.

Kolektīvās sarunas ir Starptautiskās Darba organizācijas (SDO) pamatpostulāts kopā ar biedrošanās brīvību, kas nodibināta 1919. gadā, atkārtoti apstiprināta 1944. gadā un attīstīta 151. un 154. konvencijā, un kas tiek pasniegta kā darba strīdu risināšanas procedūra.

Saskaņā ar 154. konvencijas 2. pantu:

> *"Kolektīvās sarunas notiek, lai: lai panāktu vienošanos par darba noteikumiem un apstākļiem, par attiecībām starp darba devējiem un darbiniekiem, par attiecībām starp darba devējiem vai viņu organizācijām un darbinieku organizāciju vai organizācijām."*

Turklāt tā nosaka virkni pasākumu, lai veicinātu šo koplīgumu slēgšanu, kuru starpā varam izcelt:

- *Pieejamas visiem darba devējiem un visām darba ņēmēju kategorijām.*
- *Pakāpeniski attiecināmas uz visiem darba apstākļiem.*
- *Šīs konfliktu risināšanas procedūras veicina kolektīvās sarunas.*
- *Sarunas notiek jebkurā līmenī: uzņēmuma, reģionālā un valsts līmenī.*

With support from the European Union

- *Sarunu pusēm ir nepieciešamā informācija, lai vestu sarunas par risināmo jautājumu.*

Kolektīvās sarunas Eiropas līmenī:

Eiropas līmenī kolektīvās sarunas tiek atzītas par tiesībām ES Pamattiesību hartas 28. pantā; to procedūra tiek reglamentēta Līguma par Eiropas Savienības darbību (LESD) 152., 154. un 155. pantā. Šis īsais normatīvs ietver kodolīgu koplīgumu slēgšanas tiesisko regulējumu, kuru, lai arī tas ir minimāls, sociālie partneri uzskata par pietiekamu pašreizējai praksei:

Konkrētāk LESD 152. pants nosaka kolektīvās autonomijas un biedrošanās brīvības ievērošanu un leģitimē sociālos partnerus regulēt darba attiecības, kurās viņi piedalās, pārvēršot koplīgumu slēgšanu par alternatīvu tiesību normu izstrādes veidu un atsakoties no savas sākotnējās lomas kā papildinājumam šajā jautājumā.

Savukārt LESD 155. panta 1. punktā ir noteikts, ka:

> "Ja darba devēji un darba ņēmēji to vēlas, viņu dialogs Savienības līmenī var radīt līgumattiecības, tostarp nolīgumus".

Saskaņā ar šo apsvērumu, mēs varam nošķirt divus sarunu procesus:

- Process –neformāla kolektīvā apspriešanās, kur sarunas regulē noteikumi, kurus sarunu subjekti paši ir izstrādājuši, neatkarīgi no iespējamā tiesiskā regulējuma un kas nosaka arī to līgumu darbības jomu, kurus attiecīgā gadījumā varētu panākt.

- Process –formāla kolektīvā apspriešanās, kas tiek īstenota regulētā veidā saskaņā ar visiem attiecināmajiem vispārīgajiem noteikumiem attiecīgajā jomā un kuras sekas parasti ir koplīgums, kas tiek atzīts par normatīvu un saistošu visām ietekmētajām pusēm.

With support from the European Union

JAUTĀJUMI PAR 2. TĒMU

[Katrā uzdotajā jautājumā var būt vairākas pareizas atbildes]

1. Organizācijas efektivitātes pamatā ir:

* Līderis, kurš pieņem lēmumus
* **Lēmumi tiek pieņemti, izmantojot darba grupas**
* **Iekšējo uzklausīšanas procesu īstenošana**
* Personisku lēmumu uzspiešana, ja vien tie ir pareizi, lai uzlabotu uzņēmuma ražošanu
* **Konkrēta jautājuma situācijas analizēšana un darbinieku viedokļu uzklausīšana**

2. No šiem apgalvojumiem norādiet, kurus var uzskatīt par "priekšrocībām", ieviešot lēmumu pieņemšanas sistēmu ar darbinieku līdzdalību:

* **Palīdz organizācijai gūt panākumus**
* Tiek tērēts daudz nevajadzīga laika
* **Uzņēmējdarbības vadībā tiek sasniegta lielāka efektivitāte**
* **Rada lielāku uzticību darbinieku vidū**
* Darbinieku vidū rodas spiediens, kas ir labs konkurētspējai
* **Ir vairāk viedokļu**
* Ja pieņemtais lēmums nav pareizs, atbildība gulsies uz darbiniekiem
* **Tiek mazināti konflikti darba vietā**

3. Kas, jūsuprāt, būtu jāsaprot ar terminu *koplēmuma procedūra*?

* Īpaša informēšanas un uzklausīšanas procedūra
* Starpvalstu sarunu īstenošanas prakse
* **Darba ņēmēju pārstāvju integrācija uzņēmuma vadības struktūrās**
* Veids kā arodbiedrības ietekmē dalību uzņēmumā
* **Uzklausīšanas sistēmas izveide, lai nostiprinātu darbinieku līdzdalību**
* **Sarunu komisijas izveide starp darba devēju un darba ņēmēju pārstāvjiem**

4. Kurš no šiem apgalvojumiem ir pareizs, ja runājam par uzklausīšanu?

* **Tā ir viedokļu apmaiņa starp darba ņēmēju pārstāvjiem un uzņēmuma vadību**
* **Šajā procesā jāievēro sadarbība un katras puses tiesības**

With support from the European Union

* To rīko vismaz divas reizes gadā
* **Tai jānodrošina efektīva lēmumu pieņemšana uzņēmumā**
* Tas ir instruments, kas mums jāizmanto pirms sākam sarunu procesu ar darba devēju
* **Darba ņēmēju pārstāvji sniedz viedokli, pamatojoties uz darba devēja sniegto informāciju**

5. Kolektīvās sarunas Eiropas līmenī ir lēmumu pieņemšanas procedūra, kuru regulē:

* **Līgums par Eiropas Savienības darbību**
* **SDO 151. līdz 155. pants**
* **ES Pamattiesību hartas 28. pants**
* Neviens no iepriekš minētajiem

With support from the European Union

3. TĒMA Darba ņēmēju līdzdalība viņu uzņēmumu lēmumu pieņemšanā kā motivācijas elements

I. Veselības nozares darbinieku motivācija un personīgais gandarījums.

Motivācija un tās saistība ar individuālo sniegumu (indivīda apmierinātība un organizācijas produktivitāte) ir ļoti sarežģīts fenomens, un tās definēšana nav viegls uzdevums, lai gan daži no šiem apgalvojumiem varētu mūs tuvināt meklētajam runājot par *motivāciju*:

- Tas ir process, kurā tiek uzsākta, uzturēta un virzīta uzvedība, lai sasniegtu stimulu, kas apmierina svarīgu indivīda vajadzību tajā brīdī.
- Tas ir iekšējs stāvoklis, kas izraisa noteiktu uzvedību.
- Tas ir process, kas noved pie vajadzību apmierināšanas.
- Tas ir spēks, kas liek subjektam pieņemt noteiktu uzvedību
- Tie ir spēki, kas iedarbojas uz indivīdu vai kas izriet no indivīda, lai iniciētu un vadītu viņa uzvedību.

Tāpat nav viegli mēģināt to izskaidrot saistībā ar profesionālās darbības veikšanu, un par šo skaidrojumu konkurē vairākas teorijas; taču tās visas apvieno divus terminus: motivācija un gandarījums.

Motivācija darbā.

Motivāciju darbā var uztvert kā procesu, kurā uzvedība tiek aktivizēta, uzturēta un virzīta uz noteiktu mērķu sasniegšanu, kas apmierina svarīgas indivīda vajadzības, no vienas puses; taču tajā pašā laikā tas ļauj sasniegt arī uzņēmuma mērķus (tādējādi mēs sasniedzam to saikni, uz kuru mēs atsaucāmies iepriekš).

Tāpēc šķiet, ka motivācija ir aspekts, kura nekad nedrīkst trūkt attiecībās starp darba devējiem un darba ņēmējiem, jo tas nozīmē kvalitatīvas izmaiņas profesionālajā attīstībā; tā tiek uztverta arī kā veids, kā uzturēt patīkamu un proaktīvu vidi. Tādējādi viens no svarīgākajiem darba motivācijas ieguvumiem ir apņemšanās. Darba devējam motivēti darbinieki nozīmē darbiniekus, kuri ir iesaistīti un vēlas sniegt ieguldījumu.

Tomēr darbinieku motivācijas darbā nebūs, ja tā nenāks no darba devēja, kuram jāpierāda sava spēja iesaistīt savus darbiniekus,

lai no viņiem iegūtu maksimālu sniegumu un līdz ar to sasniegtu izvirzītos uzņēmējdarbības mērķus, kas ir viņu galvenais mērķis.

With support from the European Union

Lai darba devējs varētu saglabāt savu darbinieku iesaistīšanos un līdz ar to viņu motivāciju, pastāv vairāki vērā ņemami faktori:

- darba vietas esamība, kurā darbinieks jūtas ērti un var profesionāli attīstīties;
- darba vide ar labām attiecībām starp darba ņēmējiem;
- atbilstoši darba apstākļi (alga, darba laiks, atvaļinājumi, līdzsvars starp darbu un personīgo dzīvi utt.); un, protams,
- darba ņēmējam ir ļauts piedalīties lēmumu pieņemšanā savā darba vietā.

Motivācijas darbā veidi.

Lai arī vēsturē ir bijušas daudzas teorijas un autori, kas runā par motivāciju, attiecībā uz darbavietu, lielākā daļa ir vienisprātis, ka motivāciju veido visi faktori, kas spēj izraisīt, uzturēt un virzīt uzvedību uz mērķi; un, pamatojoties uz to, tiek noteikti trīs darba motivācijas veidi:

- Ārējā motivācija: motivāciju veido ieguvums, kas saņemts īstenojot kādu aktivitāti. Šāda veida motivācija meklē apmierinošu rezultātu un cenšas izvairīties no nepatīkamām sekām.

- Iekšējā motivācija: šāda veida motivācija sākas ar gandarījumu, ko uzvedība vai noteikts uzdevums rada, kad tas tiek veikts. Tāpēc tā rodas no paša indivīda un ir balstīta uz uzlabojumiem, ko darbinieks var piedzīvot, kad viņam ir piemēroti instrumenti, labvēlīga fiziskā un cilvēciskā vide vai kad viņš gūst rezultātus.

- Transcendentālā motivācija: ir motivācijas veids, kas tiek sasniegts ar labumu vai gandarījumu, ko gūst trešā puse, vai tāpēc, ka tiek novērsts kaut kas viņam negatīvs. Šis motivācijas veids ietver tos darbus, kas tiek veikti brīvprātīgi vai brīvprātīgā darba veidā.

Īsāk sakot, ir trīs motivācijas veidi, kas nav viens no otra izolēti, bet ir savstarpēji saistīti un ir atkarīgi no katra cilvēka tipa, katra darbinieka, un izveidojas katrā konkrētā gadījumā.

Demotivācijas sekas uzņēmumā.

Ja, kā mēs redzam, motivācija darbā ir svarīga gan darbiniekiem, gan darba devējam un uzņēmumam, arī demotivācijai ir savas sekas un, kaut arī tā ir atkarīga no dažādiem faktoriem un apstākļiem, tā saglabā kopēju elementu – demotivācija darbā ir viens toksiskākās uzvedības veidiem uzņēmuma veselībai.

Apmierinātības ar darbu trūkuma rezultātā tiek zaudēti darbinieki un samazinās uzņēmuma produktivitāte. Neapmierinātība izraisa demotivāciju, neinteresēšanos par

With support from the European Union

darbu, kas var novest darbinieku pie apātijas, nepildot savus parastos pienākumus, kas galu galā izraisīta sliktu darba klimatu, atvieglojot konfliktu rašanos pašu darbinieku vidū vai starp darbiniekiem un viņu vidējā līmeņa vadītājiem, nodaļu vadītājiem utt.

Turklāt šis darbinieku motivācijas trūkums uzņēmumam var radīt citas negatīvas sekas, piemēram:

- lielākas izmaksas par kavējumiem;
- zemāka produktivitāte;
- lielāka personāla mainība;
- kā arī tēla un reputācijas izmaksas.

Tie visi ir ārēji efekti, kurus mēs ne vienmēr varam uztvert profesionālajās jomās, kā, piemēram, veselības jomā, kas ir valsts sektora būtisks pakalpojums, kur šīs situācijas ne vienmēr ir izmērāmas no "uzņēmuma" viedokļa.

II Darba ņēmēju līdzdalība kā motivācijas elements darba vietā.

Lielāka darbinieku līdzdalība lēmumu pieņemšanā savā darbavietā ir viens no svarīgākajiem motivācijas elementiem uzņēmumā.

Lai nodrošinātu, ka līdzdalība būtu pamatfaktors darba ņēmēju motivēšanā, darba devējam jāizvairās no hierarhiskām struktūrām, kur vadības vara ir koncentrēta piramīdas augšdaļā; jāizvēlas elastīgākas, efektīvākas un mazāk birokrātiskas struktūras; jāīsteno plūstoša komunikācija ar darbinieku pārstāvjiem – patiesajiem līdzdalības veidotājiem.

Darba devējam ir jāsaprot līdzdalības pamats kā motivācijas elements, kurā ar darbiniekiem ir vairāk lēmumu pieņemšanas spēju. Līdzdarbojoties darbiniekiem vai viņu pārstāvjiem (arodbiedrībām), tiek veidota sadarbības kultūra, kas ļauj izprast, kopīgi pārvaldīt un atrisināt konfliktus, kas var rasties darba vietā.

Turpinājumā piedāvāsim dažus pasākumus, kurus darba devējs varētu īstenot (neatkarīgi no darbinieku informēšanas un uzklausīšanas tiesību esamības, uz kurām mēs jau esam atsaukušies), lai veicinātu darbinieku līdzdalību un uzlabotu darbinieku darba motivāciju:

- Regulāri rīkot sanāksmes ar darbiniekiem: Šīs sanāksmes jāizmanto, lai organizētu darbu un attīstītu tiešu komunikāciju starp darbinieku un darba devēju no profesionālā viedokļa, panākot arī darba vides uzlabošanos.

With support from the European Union

Tās ir darba sanāksmes, kas ļauj rast risinājumus profesionālās darbības veikšanā un kas var palīdzēt atklāt konfliktus, dodot iespēju tos pēc iespējas ātrāk atrisināt.

- Mudināt darbiniekus sniegt savu viedokli un idejas: ir svarīgi izveidot uzticības vidi, kas palīdz atrisināt stresa vai darba slodzes izraisītas darba trauksmes situācijas.

  Ir svarīgi, lai darba devējs ļauj darbiniekiem redzēt, ka viņu idejas viņiem ir svarīgas un ka tās tiks ņemtas vērā. Tāpat ir svarīgi apbalvot darbiniekus par viņu ieguldījumu. Piederības sajūta ir būtiska darba motivācijā.

- Motivēt darbiniekus, neizraisot konkurenci, proti: radīt stimulus, kas nerada darba ņēmēju konkurenci, bet veicina sadarbību; un kur netiek veicināts individuālisms, bet gan kopīga mērķa sasniegšana: Apbalvojiet visus komandas (nodaļas, darba centra utt.) dalībniekus, ja, piemēram, tiek sasniegti iepriekš noteiktie mērķi.

Visbeidzot īsi pieminēsim ***darba grupas motivāciju***, jo darbinieku līdzdalība nav nekas cits kā komandas darbs.

Darba motivācija, ko saprot kā līdzdalību komandā, ļauj mums izveidot saliedētu cilvēku grupu, kas strādā plecu pie pleca, tāpēc mums jāuztur visu tās dalībnieku apmierinātība un motivācija, lai viņi pilnvērtīgi attīstītu savu potenciālu. Lai komanda būtu motivēta, organizācijas un individuālajām vajadzībām ir jābūt savstarpēji saskaņotām.

Taču jāatceras, ka šī individuālā motivācija var pieaugt vai samazināties atkarībā no virknes apstākļu, kuriem mums jāpievērš uzmanība:

- Skaidri jānosaka komandas mērķis.
- Šim mērķim jābūt izaicinājumam, kas var stimulēt komandas locekļus.
- Grupām jābūt līdzsvarotām (ar tehniskām zināšanām un sociālajām prasmēm), jo savstarpējās attiecības starp komandas locekļiem ir svarīgas, lai uzturētu labu darba vidi.
- Ir svarīgi, lai katram komandas dalībniekam būtu atbildība, nosakot, ko un kā darīt.

- Jārūpējas par personīgo izaugsmi. Redzot, ka progress tiek panākts un tiek apgūtas jaunas koncepcijas, paplašinot jau esošās prasmes, uzlabojas pašapziņa, kas palīdz saglabāt darba ņēmēju motivāciju.

III Daži ieteikumi, lai iegūtu motivāciju darbā.

Saglabāt augstu motivāciju darbā ne vienmēr ir viegli, un izredzes ciest no psihosomatiskām slimībām negatīvu emociju un stresa rezultātā strauji palielinās, ja darba vide nav labvēlīga.

Jau esam apskatījuši pozitīvo ietekmi, kādu motivēšana rada gan darba ņēmējam, gan darba devējam. Šajā pēdējā sadaļā mēs no vienas puses norādīsim dažus ieteikumus, lai darbinieks varētu uzlabot savu motivāciju savā darba vietā, un, no otras puses, norādīsim dažus pasākumus, kurus darba devējs var ieviest savā uzņēmumā vai darbavietā, lai veicinātu savu darbinieku motivāciju.

Septiņi ieteikumi, lai saglabātu motivāciju darbā.

- Atcerieties, kādi ir jūsu mērķi: pasaule virzās saistībā ar mērķiem, kurus mēs sev izvirzām vidējā termiņā un ilgtermiņā, un kas palīdz mums smagi strādāt, līdz tos sasniedzam.

  Ja mēs aizmirstam savus mērķus, motivācija var samazināties.

- Beidz sūdzēties: šis ir viens no stūrakmeņiem, lai būtu laimīgs. Labākais veids, kā pārvarēt neapmierinātību ir pārtraukt pastāvīgi domāt par to, ko gribētos iegūt un kā jums nav.

  Ambīcijas ir laba lieta, taču tām ir jābūt kontrolētām, lai nekristu neapmierinātībā.

- Novērtējiet sevi un apbalvojiet par mērķu sasniegšanu: ir labi izteikt aizrādījumus. Atbildība liek mums pieņemt iespējamās kļūdas, ja tādas ir, taču mums jābūt taisnīgiem: ja darāt lietas pareizi, tas arī jāatzīst un jāizsaka atzinība par savu darbu.

  Ļoti svarīgi ir ļauties vēlmēm, lai pastiprinātu jūsu panākumus: jums ir augsta vērtība.

With support from the European Union

- Izveidojiet savu darba vidi: mēs pavadām daudzas stundas savā darba vietā, un tāpēc ir svarīgi justies ērti. Pārvērtiet sava darba stūrīti par patīkamu vietu, kas palīdz koncentrēties.

  Motivācija ir attieksmes jautājums: neatlaidība.

- Rūpējieties par attiecībām ar kolēģiem: labvēlīga vide darbā ir viens no faktoriem, kas visvairāk ietekmē darbinieku labklājību. Mēģiniet pavadīt kādu laiku, iepazīstot cilvēkus, ar kuriem strādājat, uzziniet viņu vārdus un uzziniet vairāk par viņiem, uzlabojiet darba vidi un komandas dinamiku.

- Pārmaiņas? Laipni lūdzam! Pārmaiņas palīdz mums mācīties un turpināt virzīties uz priekšu. Iespējams, ka profesionālās karjeras laikā jums ir jārisina situācijas, kuras jūs negaidījāt. Tā ir kļūda uzskatīt, ka jābaidās no pārmaiņām un jāpārvar to izraisītā nenoteiktība; labāk ir būt atvērtam un uzņēmīgam pret visu labo, ko jaunais var sniegt.
  Mācieties un virzieties uz priekšu

- Padariet optimismu par savu karogu: labs garastāvoklis ir lipīgs, tāpēc ieskaujiet sevi ar pozitīviem, vitāliem un entuziasma pilniem cilvēkiem; tas uzlabos jūsu garastāvokli un veidu, kā jūs redzat savu darba dienu.

  Noticiet sev: *Jā, es varu!*

Darba devēja pasākumi, lai uzlabotu darbinieku motivāciju.

- Piešķiriet saviem darbiniekiem lielāku neatkarību: sniedziet darbiniekiem vairāk lēmumu pieņemšanas pilnvaru, lai veiktu savus uzdevumus, piešķirot viņiem brīvību konkrētos viņu funkciju aspektos.

- Lieciet viņiem justies atzītiem par savu darbu, novērtējot viņu uzdevumu labu izpildi, viņu rezultātus un gūtos sasniegumus.

- Laiku pa laikam piedāvājiet darbiniekiem stimulus: atalgojuma atlīdzību, bonusus, prēmijas, sociālos pabalstus utt.

- Izrādiet interesi par to, ko viņi dara: jautājiet darbiniekam par viņu uzdevumiem, uzklausiet viņu priekšlikumus un atbalstiet viņus lēmumu pieņemšanā.

- Piedāvājiet karjeras izaugsmes iespējas uzņēmumā: ļaujiet saviem darbiniekiem attīstīties profesionālajā darbībā. Darbinieks jutīsies novērtēts un sapratīs, ka viņu darbam un centieniem ir nozīme un atalgojums.

With support from the European Union

- Apmāciet savus darbiniekus: darbinieka saņemtā apmācība ir papildu motivācija, jo jauna mācīšanās dod iespēju profesionāli pilnveidoties, apgūt jaunas prasmes un zināšanas un visbeidzot paaugstina viņu perspektīvas, veicinot viņu paaugstināšanu uzņēmumā.

- Nosakiet atbilstošu algu: lai gan tas, iespējams, nav darbinieka galvenais motivācijas elements, atbilstoša alga atzīst darbu, novērtē un motivē darbinieku.

- Katrs darbinieks savā īstajā vietā. Piešķiriet katram darbiniekam darbu, kas vislabāk atbilst viņa profesionālajam profilam, lai viņš justos ērti un jūs no viņa iegūtu vislabākos rezultātus.

- Uzlabojiet darbinieku darba apstākļus. Nav pieņemams, ja nav piemērotu darbarīku, vai, piemēram, darba dienas laikā nav pieejamas minimālas iespējas vai telpas atpūtai. Labi kondicionēta darba vieta un labi darbarīki visu padara daudz vieglāku un patīkamāku.

With support from the European Union

JAUTĀJUMI PAR 3. TĒMU

[Katrā uzdotajā jautājumā var būt vairākas pareizas atbildes]

1. Kuri, jūsuprāt, ir iemesli, lai saglabātu motivāciju darbā?

* **Uzlabot apstākļus savu funkciju nodrošināšanai darba vietā**
* **Noteikt darba mērķus**
* **Atalgot sevi, ja sasniedzat sev izvirzītos mērķus**
* **Izveidot savu darba vietu darbā**
* **Gūt atzinību par savu darba sniegumu**
* **Uzturēt labas attiecības ar kolēģiem**

2. Kurš no šiem apgalvojumiem, jūsuprāt, ir pareizs?

* **Motivācija un personīgais gandarījums ir cieši saistīti**
* Personīgā apmierinātība darbā tiek sasniegta tikai ar labu atalgojumu
* **Laba darba vide var būt darbinieku motivējošs elements**
* Darba apstākļi nav pamatnosacījums, lai darbā būtu motivēts
* Neapmierinātība ar darbu neietekmē uzņēmuma produktivitāti
* **Darba devēja ziņā ir izveidot elementus, kas ļauj motivēt darbiniekus**
* Ja mans darba devējs mani nemotivē, es varu viņu iesūdzēt tiesā

3. Kurš no šiem apgalvojumiem ir pasākumi, lai panāktu labāku motivāciju darbā?

* **Piešķirt darbiniekiem lielāku autonomiju**
* **Piedāvāt darbiniekiem stimulus**
* **Dot iespējas paaugstināties uzņēmumā**
* **Apmācīt darbiniekus**
* **Pareizi atalgot par paveikto darbu**

4. Kā informācija un konsultācijas kā darbinieku līdzdalības elements uzņēmumā var motivēt darbiniekus?

* **Tās ļauj darbiniekam izteikt savas idejas darba devējam**
* Informēšana un konsultācijas atrisina darba strīdus, bet nepalīdz motivēt darbiniekus

* **Tās var izmantot, lai noteiktu organizatoriskas problēmas, kas izraisa neapmierinātību**
* **Informēšana par uzņēmuma attīstību un plānošanu ļauj izveidot plūstošu komunikāciju, kas palīdz apmierināt vajadzības**

With support from the European Union

* Ja informācijai nav pievienota konsultāciju vai koplīgumu sistēma, tā nekalpo, lai motivētu
* **Konsultējoties var uzlabot darba apstākļus**
* Tie motivējoši elementi tikai, ja informēšana beidzas ar koplīguma parakstīšanu

5. Norādiet, kurš no šiem apgalvojumiem ir pareizs:

* **Darba ņēmēja motivācija pozitīvi ietekmē uzņēmuma produktivitāti**
* Darbinieku līdzdalība darba vietā nav motivējošs faktors
* **Motivācija ir process, kas noved pie vajadzību apmierināšanas**
* Vienīgais piemērojamais motivācijas veids darba vietā ir iekšējā motivācija
* **Darba motivācijas trūkuma sekas uzņēmumam ir zaudējumi**
* Darba motivācija ir vērsta uz labu atalgojumu un labiem darba apstākļiem

With support from the European Union