

# SEVIS UN KOMANDAS MOTIVĒŠANA

## APTIEKĀS PRAKTIZĒJOŠIEM FARMACEITIEM: VADĪTĀJIEM UN DARBINIEKIEM

**Ilva Lillmā**, SIA FITHR valdes locekle

MBA, sistēmterapeite, sistēmiskais koučs

“Ne kuģi, ne sienas, bet cilvēki veido mūsu pilsētu,” vēsturnieks Tukidīds citē Atēnu ģenerāļa uzrunu pilsētniekiem nozīmīgas kaujas priekšvakarā.

Kāds man no tā labums? Kāds mums no tā labums?

Šīs idejas būtība ir plašāka, nekā tikai jautājums darba devējam, ko es iegūšu par paveikto darbu. Šie apgalvojumi nozīmē, ka katrs iesaistītais, katrs indivīds var kļūt labāks, gudrāks un pilnībā izkopt savus talantus, strādājot organizācijas labā. Savukārt organizācijas pienākums ir nodrošināt iespēju ikvienam īstenot savu potenciālu. Patiesi katra darbinieka potenciāls var izpausties drošā vidē, kad cilvēks jūtas drošs par sevi un savu situāciju. Nodrošinot neierobežotas iespējas un drošu vidi ikvienam, organizācija varēs nonākt pie vislabākiem risinājumiem problēmām, ar kurām saskaras tajā iesaistītie vadītāji un darbinieki.

### IESAISTĪŠANAS PRAKSE

Iesaistīti darbinieki biežāk ir labākie darba veicēji, precīzāk izpilda darba uzdevumus un uzņemas vairāk, nekā no viņiem tiek gaidīts. Organizācijas, kuras gādā par darbinieku iesaisti, sasniedz par 21% augstākus rezultātus, nekā citas. (1). Darbinieki, kuri ir iesaistīti, ir ne tikai produktīvāki, bet arī laimīgāki un apmierinātāki darbā. Viņi ir ar augstu motivāciju, aizrautīgi veic savus darba pienākumus.

Ja vadītājs iesaista darbiniekus, var sagaidīt, ka darbinieki spēs nodrošināt augstu klientu apmierinātības līmeni, veidos to pieredzi, kura tik nozīmīga farmaceutiskajai aprūpei

– veiksmīgu klientu pieredzi, kuras dēļ klienti uzticēsies farmaceitam, saglabājot ilgstošu kvalitatīvu saikni.

Ja klienti ir apmierināti ar saņemto pakalpojumu, veidojas aptiekas kā organizācijas sekmīga nākotne, radot iespēju sasniegt nospraustos mērķus.

Iesaistīti darbinieki ir lojāli savai darbvietai, tādēļ, saņemot darba piedāvājumu no konkurējoša uzņēmuma, pieņems lēmumu palikt esošajā, pat ja piedāvātais atalgojums ir lielāks. Savukārt darbinieka lojalitāte ilgtermiņā ir ļoti nozīmīga kvalitatīvai farmaceutiskajai aprūpei un pastāvīgu klientu piesaistei, jo cilvēki izvēlēsies nākt pie sava farmaceita, kuram uzticas.

### TRĪS MOTIVĀCIJAS VIRZĪTĀJSPĒKI

Pēc Deivida Makklelanda paustā motivācija ir darba izpildes pamatkomponente. To, ko cilvēki saka par saviem motīviem, nevar uzskatīt par acīmredzamu patiesību, jo motivācija lielākoties ir neapzināta.

Pētījumi saka, ka ir trīs motivācijas pamatfaktori, kas ietekmē darba izpildi.

1. Sasniegumi – virzītājspēks uz izcilību un uzlabojumiem.
2. Vara – virzītājspēks ietekmēt un vadīt citus cilvēkus.
3. Piederība – virzītājspēks, lai veidotu un uzturētu siltas attiecības ar citiem cilvēkiem.

Katrā cilvēkā mīt visi šie faktori, tomēr kāds no tiem būs noteicošāks un izpaudīsies personas uzvedībā darbavietā.

Piemēram, labam vadītājam un līderim otrais faktors ir viens no izšķirošākajiem, lai va-

rētu panākt rezultātus darbā ar citiem cilvēkiem. Bet tā būs patiesība tikai tad, ja tas ir nepieciešams organizācijai. Cilvēki ar šo motivācijas faktoru būs vāji komandas spēlētāji. Sasniegumi kā virzītājspēks ļauj cilvēkiem kļūt labākiem savā amatā, darbā, sasniegt noteiktos mērķus un pastāvīgi strādāt pie pašizaugsmes.

Vadītāji, kuri izprot un spēj vadīt trešo faktoru – piederību, rada vidi, kur ikviens var pilnveidoties, apzinoties un attīstot savus profesionālos talantus un kopā ar kolēģiem veidojot spēcīgu komandu.

Individuālā motivācija sniedzas dziļi neapzinātajā. Mēs nevaram izprast un pilnībā apzināties savus motivējošos faktorus. To, ko mēs sakām par sevi darba intervijās vai atzīmējam testos, nevar uzskatīt par pilnu patiesību (2).

### MOTIVĒJOŠĀ ENERĢIJA UN TĀS IEROBEŽOJUMI

Ikvienam piemīt motivējošā enerģija. Arī tad, ja darbavietā ir kāds kolēģis, kuram, šķiet, motivācijas nav nemaz, tas nenozīmē, ka tā cilvēkam nepiemīt. Pārsvārā tā izpaucas citās dzīves jomās. Protams, ne jau visi cilvēki spēj just pret savu darbu tādu pašu aizrautību kā pret saviem vaļaspriekiem vai citām ārpusdarba interesēm. Tomēr būtu liela kļūda problemātiskos darbiniekus uzskatīt vienkārši par tādiem, kam trūkst motivācijas. Vairumam darbinieku piemīt potenciāls iesaistīties darbā tādā mērā, kas apmierina vadītāja nospraustos mērķus.

Cilvēku dabisko motivāciju var ierobežot virkne dažādu faktoru. Motivācija var zust

pēkšņi ģimenes apstākļu dēļ vai arī uzkrāties laika gaitā vilšanās dēļ par nepiepildītiem sapņiem vai neturētu solījumu. Tad cilvēka pozitīvā enerģija pārvēršas negatīvā attieksmē vai pat uzvedībā, vai vienkārši tiek novirzīta uz ārpusdarba aktivitātēm. Visbiežāk šāda novirzīšanās rodas tad, ja darbiniekiem liekas, ka viņi vadītāju nemaz neinteresē.

Lai motivētu darbinieku strādāt un sasniegt izvirzītos mērķus, atrodiēt cilvēka enerģētisko centru un izmantojiet to savā labā. Tā vietā, lai uzspiestu darbiniekiem risinājumus ar saviem argumentiem, lieciet, lai viņi paši jums tos sniedz. Jums vajadzēs apsvērt, ko jūsu problemātiskie darbinieki patiešām būtu ieinteresēti darīt. Šī pieeja palīdzēs gūt vislabāko rezultātu, lai arī kādas būtu cilvēka spējas un iemaņas.

Lai šī metode strādātu, vadītājam ir jāuzņemas atbildība par situāciju un tā jārisina. Šī metode prasa arī laika ieguldījumu, tomēr vedīs pie problēmas atrisinājuma ātrāk, nekā jebkuri citi līdzekļi.

## TRĪS SOĻU METODE DARBINIEKU MOTIVĒŠANAI

### 1. Radiet detalizētu kopainu.

Centieties padziļināti izprast savu darbinieku. Kas motivē šo cilvēku? Kas ierobežo viņa motivāciju? Kas varētu notikt, ja šie šķēršļi tiktu novērsti? Šeit svarīgi vēl divi citi faktori – kāds jūs esat kā vadītājs un apstākļi, kas radījuši problēmu.

Lai rastu atbildes uz jautājumiem, var būt nepieciešamas vairākas sarunas ar nemotivētiem darbiniekiem, lai patiešām viņus iepazītu, lai saprastu, kā darbinieks redz savu darbavietu, kas viņu ierobežo. Kādi svarīgākie pagātnes notikumi veidojuši darbinieka tagadējo dzīvi? Kāda ir viņa motivācija un kas to ierobežo darbavietā? Tas var izklausīties sarežģīti, tomēr nepieciešamas vien 10 atklātas sarunas minūtes, kuru laikā, iespējams, jūs kā vadītājs būsit pārsteigts par atklāto.

Pastāv viedoklis, ka darbinieki atnāk strādāt uz uzņēmumu, bet aiziet vadītāja dēļ.

Daudzās situācijās šis apgalvojums ir pareizs. Vai varētu būt tā, ka jūs kā vadītājs esat patiesais demotivācijas iemesls? Lai arī cenšaties, tomēr sanāk darbinieku ietekmēt negatīvi? Jums nāksies veikt godīgu analīzi, runāt ar vairākiem cilvēkiem, kuri spēj precīzi raksturot jūsu kā vadītāja pieeju.

Bieži vien veiksmes atslēga slēpjas veidā, kā jūs kā vadītājs komunicējat ar darbinieku, piemēram, jūsu runasveidā. Kādiem darbiniekiem tas var šķist pieņemams, savukārt citiem tas bremzē vēlmi un spēju komunicēt un sadarboties.

Svarīgi novērtēt, kas notiek arī jūsu pašā kā vadītāja dzīvē: notikumi, saskarsme un sadarbība darba vidē, pārmaiņas, kā arī ārpusdarba situācijas, veselība, atpūta, veids, kā atjaunojat savu enerģiju ietekmē jūs kā aptiekas vadītāju. Iespējams, ka jūsu piedzīvotās grūtības traucē pilnvērtīgi pildīt vadītāja darba pienākumus, būt pašmotivētam un arī labam atbalstam saviem darbiniekiem.

### 2. Pārstrukturējiet savus mērķus.

Izzinot darbinieku uzvedību un to ietekmējošos faktorus, esiet atvērti mērķu pārstrukturēšanai. Tas nenozīmē kapitulāciju darbinieku prasību priekšā. Tādu uzdevumu noteikšana darbiniekiem, kas ir saprotamāki un reāli izpildāmi, var pavērt jaunas arī ambiciozas alternatīvas, par kurām iepriekš nespējāt iedomāties – saņemsit no sava darbinieka pozitīvu atdevi. Pirms mērķu restrukturizācijas nepieciešams modelēt vairākus variantus un paredzēt to iznākumus. Šo sarakstu var papildināt arī pats darbinieks. Tomēr jābūt skaidrām minimālām prasībām tajos jautājumos, par kuriem nespējot vienoties, vienīgā izeja būs darbinieka atlaišana.

### 3. Izplānojiet tikšanos.

Atcerieties, ka viedoklis par citu cilvēku veidojas milisekunžu laikā un paliek noturīgs ilgi. Svarīgi nepakļauties iesīkstējušiem principiem un stereotipiem, strādājot ar cilvēkiem, tie jāapzinās, jābūt atvērtiem un jāpieņem katra unikāla personība bez prasībām un gaidām, ar interesi un vēlmi izzināt un izprast otru cilvēku. Piemērotākā pieeja ir jautājumu

uzdošana: "Kādu pieeju tu tikko izmantoji? Kā tu ieguvu zināšanas par šo medikamentu saderību/nesaderību? Kā tieši tu izvēlējies šādu konsultācijas gaitu? Kā tev ienāca prātā tieši šādā veidā iegūt informāciju par klienta vajadzībām? Kāds bija iemesls, ka jūs sastrīdējāties ar kolēģi?"

Izplānojiet tikšanos, vēlams, neitrālā vidē un savlaicīgi paziņojiet par to darbiniekam – vismaz vienu dienu iepriekš. Paziņojiet arī tikšanās mērķi: analizēt un apspriest jūsu darba attiecības.

Sāciet sarunu ar apliecinājumu, ka darbinieka ieguldījums ir bijis nozīmīgs un paldiet gatavību, ka saruna būs pozitīva, ar abām pusēm labvēlīgu iznākumu. Godīgi izklāstiet situāciju un pasakiet tieši, kas jūs neapmierina.

#### Piemērs

"Paldies, ka piekriti tikties ar mani. Es apdomāju, kā mēs kopā srādājām un, jāsaprot, neesmu apmierināts. Man ir sajūta, ka arī tu tāds neesi. Man nav gluži skaidrs, kur ir problēma, tāpēc vēlējos, lai mēs to tagad izrunātu. Es ļoti cienu tavu profesionalitāti un ieguldījumu, tomēr pēc iepriekš notikušām sarunām esmu sapratis, ka mēs dažādi uztveram savus pienākumus. Man nepatīk veids, kā tu man vairākas reizes esi atbildējis runājot ar aptiekas apmeklētājiem/kolēģiem, kas man liek domāt, ka tu šeit ne pārāk labi jūties. Esmu pārliecināts, ka sarunā mēs izpratisim iemeslus un vienosimies par veidu, kā turpmāk kopā strādāsim. Ir skaidrs, ka tas nevar turpināties tā, kā tas ir tagad, es to nepieļaušu."

Nākamais sarunas posms ir padziļinātu jautājumu uzdošana un atbilžu uzklaušanās, bez komentēšanas un pieņēmumu izteikšanas.

## KOPSAVILKUMS

Pašmotivācijas un darbinieku motivācijas galvenie faktori ir darbs, kas rada piepildījumu un dzīves jēgu, palīdz īstenot sapņus, laba emocionālā un fiziskā veselība, rūpes par sevi – pietiekams miegs, kustības un veselīgs uzturs, lielisks noskaņojums.

## KĀ NODROŠINĀT DARBINIEKU IESAISTĪŠANU DARBA VIDĒ

Turpmāk minēti daži soļi, ko vadītāji var veikt, lai uzlabotu savu darbinieku iesaisti organizācijā (3).

### 1. Nodrošināt darbiniekus ar viņiem nepieciešamiem resursiem.

Darbiniekiem nepieciešama piekļuve resursiem darba izpildei. Šis aspekts ir biežākais, ko darbinieki min mūsu uzņēmuma FI-THR veidotajās darbinieku apmierinātības aptaujās. Bieži pārjautājiem saviem darbiniekiem, vai viņiem ir viss darbam nepieciešamais, lai to kvalitatīvi paveiktu. Tas nozīmē, ka viņiem ir jānodrošina atbilstoša apmācība, materiāli un instrumenti, lai sasniegtu mērķus. Svarīgi atzīmēt, ka šīs vajadzības var mainīties līdz ar jauniem uzdevumiem vai pienākumiem.

### 2. Uzturēt atklātu saziņu.

Komunikācija ir svarīga, lai nodrošinātu komandas iesaisti. Bieži sazinieties ar savu komandu, lai atklātu jebkādas produktivitātes šķēršļus. Iepazīstieties ar saviem darbiniekiem un mudiniet viņus nākt pie jums ar jebkādām bažām. Veicinot atklātu komunikāciju, viņi drīzāk vērsīsies pie jums, ja viņiem būs problēmas, nevis kļūs mazāk iesaistīti.

### 3. Noteikt skaidras vadlīnijas, ko sagaidāt no saviem darbiniekiem.

Darbinieki labāk iesaistās darbā, ja zina, kādi pienākumi un uzdevumi no viņiem tiek sagaidīti. Laiku pa laikam var būt noderīgi pārskatīt un pārrunāt mērķus, lai visi zinātu savus pienākumus, kā arī noteikt, kā mērīsīt mērķu sasniegšanas virzību.

#### 1.tabula. Paaudžu raksturīgākās pieejas

|                      | Klusā paaudze   | Pēckara paaudze                            | X paaudze   | Y paaudze  | Z paaudze  |
|----------------------|---|--|---|--|--|
| Dzimšanas gadi       | 1925–1945   | 1946–1964                                  | 1965–1980   | 1981–1996  | 1997+  |
| Pazīme               | LOJALITĀTE  | SACENSĪBA                                  | NEATKARĪBA  | TŪLĪTĒJS LABUMS  | TIEŠSAISTE   |
| Būtiskas inovācijas  | Fakss   | Dators                                     | Mobilais  | Sociālie tīkli   | Tālruna aplikācijas  |
| Kam uzticas          | Ārstiem un ierēdņiem  | Izjūtām                                    | Datiem un tehnoloģijām                            | Tikai ne autoritātēm   | Paši sev, izjūtām  |
| Darba ētikas iezīmes | Atbildība, identifikēšanās ar savu darbu, neiebilst autoritātēm | Virzīšanās pa karjeras kāpnēm, darbaholiķi | Neuzticas lielajām korporācijām, dzīves līdzsvars | Darbs kā misija, nepatīk vienkārši uzdevumi, vēlas smagi strādāt sev piemērotā darbā | Patīk uzņēmējdarbība, produktīvi, radoši, izglītoti tehnoloģijās. Vēlas padarīt dzīvi labāku |

## INFORMĀCIJA, KO IZMANTOT PAŠMOTIVĀCIJAS ANALĪZEI UN CITU MOTIVĒJOŠO PASĀKUMU PLĀNOŠANAI

### 10 padomi, kā izveidot drošu un pozitīvu darba vidi

1. Lieciet savai komandai izrādīt atzinību vienam par otru.
2. Uzturiet visas diskusijas atklātas un caurspīdīgas.
3. Izmantojiet pastāvīgas apmācības, īpaši darbinieka pirmajos darba mēnešos.
4. Izprotiet un pieņemiet viens otra pieeju darbam.
5. Sviniet komandas uzvaras.
6. Pavadiet laiku kopā, arī kad nestrādājat.
7. Ik nedēļu pārrunājiet paveikto un piedzīvoto, izrunājiet uz uzklusiet emocijas.
8. Uzticieties savai komandai.
9. Kopīgi nosakiet robežas un gaidas.
10. Ja nepieciešams, izmantojiet anonimitāti.

### 4. Regulāra atgriezeniskā saikne.

Ikdienas darbu izpildes pārrunāšana palīdz visiem iesaistīties, apzinot problēmas un apsverot veidus, kā tās pārvarēt. Īpaši noderīga var būt 360 grādu novērtēšana, kas ietver visu kolektīva dalībnieku skatījumu. Šis vērtējums ietver paša darbinieka redzējumu par savu darbu, kolēģu, vadītāja un arī sadarbības organizāciju pārstāvju vērtējumu. Vairāku cilvēku iesaiste ļauj daudz objektivāk noteikt stiprās puses un nepieciešamos uzlabojumus.

### 5. Noteikt katras personas stiprās puses.

Darbinieki ir visapmierinātākie, ja viņu darbs atbilst viņu profesionālām interesēm un stiprām pusēm. Noskaidrojiet ikviena stiprās puses un pēc tam nosakiet pienākumus, balstoties uz šiem faktoriem. Var būt noderīgi arī uzzināt, kādus uzdevumus darbinieks veic

ar prieku un interesi, bet kuri sagādā grūtības un nepatīku. Pastāv lielāka iespēja, ka darbā lielāka iesaiste būs tiem darbiniekiem, kas pilda savus pienākumus ar aizrautību un patiesu interesi.

### 6. Investēt karjeras attīstībā.

Karjeras attīstības iespējas var palīdzēt darbiniekiem saskatīt ilgtermiņa saikni ar uzņēmumu, kas stiprina darbinieka iesaisti. Vispirms noskaidrojiet, kādi ir katra darbinieka ilgtermiņa mērķi uzņēmumā, un nodrošiniet viņam resursus un apmācību, kas nepieciešama, lai sasniegtu šos mērķus.

### 7. Veicināt radošumu.

Radošuma veicināšana darba vietā mudina darbiniekus paust savu viedokli un dalīties savās idejās. Katra darbinieka sadzirdēšana ir svarīga iesaistei, jo parāda, ka viņa domas ir nozīmīgas.

### 8. Samazināt uzmanības izkliedi.

**2.tabula.** Psihisko veselību pozitīvi un negatīvi ietekmējošie faktori

| Veicina psihisko veselību  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| BIOLOĢIJA  | PSIHOLOĢIJA   | ĢIMENE  | SOCIĀLĀ VIDE  | VIDE  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laba fiziskā veselība</li> <li>• Vingrošana</li> <li>• Labs uzturs</li> <li>• Agrīna kognitīva stimulēšana</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elastīgums</li> <li>• Dzīvesprieks</li> <li>• Spēja tikt galā ar stresu</li> <li>• Pašapziņa</li> <li>• Vērtības sajūta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Droša piesaiste</li> <li>• Atbalsts</li> <li>• Saliedētība</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociālā atbalsta tīkls</li> <li>• Stabilitāte</li> <li>• Vērtīga sociāla loma</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drošība</li> <li>• Piekļuve palīdzībai</li> <li>• Izklaide</li> </ul>  |
| Riski psihiskiem traucējumiem  |   |   |   |   |
| BIOLOĢIJA  | PSIHOLOĢIJA   | ĢIMENE  | SOCIĀLĀ VIDE  | VIDE  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ģenētiska nosliece</li> <li>• Vielu lietošana</li> <li>• Slimība</li> <li>• Trauma</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trauma</li> <li>• Nespēja cīnīties</li> <li>• Stress un distress</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vardarbība</li> <li>• Šķiršanās</li> <li>• Nerūpēšanās</li> <li>• Zaudējums</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piesārņojums</li> <li>• Karš</li> <li>• Dabas katastrofa</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vides maiņa</li> <li>• Izolācija</li> <li>• Vardarbība</li> <li>• Apspiešana</li> <li>• Zema sociālā loma</li> </ul> |

Nodrošiniet, lai darbiniekiem būtu ērta, klusa vieta darba veikšanai. Skaļš troksnis vai neērta darba vieta var mazināt darbinieku iesaistes līmeni.

### 9. Iesaistīt darbiniekus uzņēmuma mērķu sasniegšanā.

Informējiet darbiniekus par organizācijas mērķiem tā, lai viņi var saskatīt saikni starp viņu veikumu un organizācijas sasniegumiem. Darbinieki labāk veic darbu, ja izprot, kā viņu darbs ietekmē uzņēmuma panākumus.

### 10. Veicināt komandas darbu.

Komandas darbs ļauj darbiniekiem saņemt, kur viņu individuālais darbs iekļaujas uzņēmumā. Komandas darbs veicina darbinieku ar kopīgu mērķi iesaistīšanos. Atbildība pastāv arī grupas darbā, jo katrs grupas dalībnieks ir atbildīgs par savas projekta daļas pabeigšanu. Ideju apmaiņas veicināšana ar grupām var būt noderīga pat neatkarīgā darba vidē.

### Praktiski jautājumi ikdienas sarunām ar darbinieku, lai izprast viņa motivāciju

1. Kā tev iet un kā tu jūties darbā?
2. Kas tev savā amatā patīk visvairāk?
3. Vai darbs/komanda/uzņēmums ir tādi, kā tu sagaidi?
4. Vai tevi kaut kas pārsteidz? Ja jā, tad kas?
5. Vai apmācības ir lietderīgas? Kas pietrūkst, ko tu mainītu?

**3.tabula.** Stresa līmeņa novērtēšana

| Dzīves notikumi                                       | Rangs | Dzīves notikumi  | Rangs |
|---|-------|--|-------|
| Dzīvesbiedra nāve                                     | 100   | Dēla vai meitas aiziešana no mājām                       | 29    |
| Šķiršanās   | 73    | Problēmas ar dzīvesbiedra radniecīgiem                   | 29    |
| Ilgstoša dzīvesbiedra prombūtne                       | 65    | Izcili personiskie panākumi vai sasniegumi               | 28    |
| Ieslodzījums cietumā                                  | 63    | Dzīvesbiedrs sāk vai beidz profesionālo karjeru          | 26    |
| Tuva ģimenes locekļa nāve                             | 63    | Mācību sākums skolā vai augstskolā                       | 26    |
| Personisks aizvainojums vai slimība                   | 53    | Izmaiņas sabiedriskā dzīvē                               | 25    |
| Laulība   | 50    | Personisko paradumu izmaiņas                             | 24    |
| Atlaišana no darba                                    | 47    | Grūtības attiecībās ar priekšnieku                       | 23    |
| Atkārtota salabšana ar dzīvesbiedru                   | 45    | Darba laika vai darba apstākļu izmaiņas                  | 20    |
| Aiziešana pensijā                                     | 45    | Dzīves vietas maiņa                                      | 20    |
| Veselības problēmas tuvam ģimenes loceklim            | 44    | Pārmaiņas skolā  | 20    |
| Grūtniecība   | 40    | Izmaiņas brīvā laika pavadīšanas paradumos               | 19    |
| Grūtības seksā  | 39    | Izmaiņas reliģiskajās aktivitātēs                        | 19    |
| Ģimenes papildinājums                                 | 39    | Izmaiņas sociālajos kontaktos                            | 18    |
| Pārmaiņas darbā                                       | 39    | Patēriņa kredīta (līzinga) saņemšana un atmaksas sākšana | 17    |
| Finansiālas stāvokļa izmaiņas                         | 38    | Izmaiņas miega paradumos                                 | 16    |
| Tuva drauga nāve                                      | 37    | Izmaiņas ģimenes kopīgā laika pavadīšanas paradumos      | 15    |
| Profesijas maiņa                                      | 36    | Izmaiņas ēšanas paradumos                                | 15    |
| Biežāki konflikti ar dzīvesbiedru                     | 35    | Atvaļinājums   | 13    |
| Hipotekāra kredīta vai cita liela aizdevuma saņemšana | 31    | Ziemassvētki   | 12    |
| Aizdevuma vai kredīta atmaksas grūtības               | 30    | Sīki likumpārkāpumi                                      | 11    |
| Izmaiņas darba pienākumos                             | 29    |  |       |

Ja ir vairāk par 300 punktiem gada laikā, tas ir ļoti augsts stresa līmenis, kas būtiski ietekmē veselības stāvokli un pašmotivāciju.

6. Vai tev ir visi darbam nepieciešamie instrumenti, resursi?
7. Kā tu jūti, cik labi tev ir sadarboties ar kolēģiem?
8. Vai ir kaut kas, kas šķiet nesaprotams vai pietrūkst informācijas?
9. Ko mums vajadzētu pievienot savstarpējā saziņā, kas patlaban pietrūkst?
10. Kas darbojas un kas nedarbojas mūsu organizācijā?
11. Vai ir kaut kas neskaidrs par tavu amatu, izpildāmo darbu, komandu, organizāciju?
12. Kā es varu būt tev labāks vadītājs?
13. Ko es varu darīt, lai tu varētu būt veiksmīgs, darot savu darbu?
14. Vai ir kas ārpus darba, kas šobrīd nozīmīgi ietekmē iespēju tev sasniegt labākos rezultātus, justies labi un ar ko tu vari dalīties?

#### Vadītāja pašvērtējums

- Vai es mēdzu apsvērt savas rīcības pareizību?
- Vai es mēdzu pacelt balsi pret citiem?
- Vai es mēdzu izturēties sarkastiski vai augstprātīgi pret citiem?
- Vai es mēdzu kritizēt citus pārējo klātbūtnē?
- Vai es mēdzu kritizēt par nebūtiskām kļūmēm?
- Vai skopojos ar uzslavām par labi padarītu darbu?
- Vai mēdzu izvairīties no citiem darbiniekiem?
- Vai mēdzu izplatīt tenkas vai nepatīcas baumas?

#### Vēres

1. Stone K. *The Impact of Employee Engagement on Productivity. Engagedly.com. 2022.*
2. *The Psychology book. 322.,333. DK London, 2012.*
3. *18 Simple Techniques To Keep Employees Engaged. Indeed.com. 2022.*

## PIEREDZE LATVIJAS APTIEKĀS

Kā izdodas vienoties ar darbiniekiem, lai visi strādātu vienā ritmā, apzinātos, kādu saskarsmes veidu izvēlēties ikdienas darbā, un justu aptiekas kolektīva pulsu, kā tiek risinātas problēmas, žurnāls jautāja aptieku vadītājiem.



**Dace Gaffe**, aptiekas "Kolibri" (Jēkabpils) vadītāja un īpašniece

Kolektīvā farmācijas speciālistus pārstāv četri farmaceiti un divi asistenti. Kopā strādājam ilgstoši, pat vairāk nekā 20 gadus. Viena jaunākās paaudzes kolēģe pievienojās pirms gada un ir ļoti iekļāvusies kolektīvā. Prieccājos, ka mūsu grāmatvedei, vērojot mūsu darbu, tas likās gana pievilcīgs, lai izlemtu iegūt farmaceita asistenta diplomu. Pēc gada viņa iesaistīties kolektīvā citā kvalitātē.

Par kolektīvu varu teikt, ka atbildības līmenis ir fantastisks, nevaru vēlēties ko labāku.

Nekad nav bijis tā, ka jādodomā, kā sastrādāties.

No darbiniekus motivējošiem faktoriem būtisks ir atalgojums. Iespēju robežās izmaksājam arī prēmiju.

Tā kā vairums esam labākos gados, tad uzņēmums katru gadu iegādājas veselības apdrošināšanas polisi, lai par veselību varam būt drošas.

Cenšamies arī kopā pavadīt laiku ārpus darba, jo tas ļauj atrast jaunus saskares punktus, un kopīgi piedzīvojumi vieno.

Galvenais, protams, ir darba vide – tai jābūt drošai, patīkamai, visām sistēmām jādarbojas, darbiniekiem par tām nav jādomā. Ļoti svarīga ir gaisotne, savstarpējās attiecības – mūsu kolektīvā tās ir labas. Patiešām lepojos ar kolektīvu un katru speciālistu atsevišķi.



**Dace Mačuka**, SIA "Zāles" aptiekas Cēsīs īpašniece

Lai darbinieki labi justos, vienmēr cenšos sadzirdēt un sajūst viņu vajadzības un sakārtot darbus tā, lai visiem būtu ērti. Ņemam vērā, ja kāds nevēlas strādāt maiņu darbu. Ja jārūpējas par bērniem, tad darbinieks var plkst 17.00 beigt darbadienu un doties savās gaitās. Ja tuvinieka aprūpes dēļ jāpielāgo darba grafiks, arī esam pretimnākoši. Atsaucība un droša darba vide vislabāk motivē kolēģus strādāt un būt laipniem pret klientiem.

Rūpējamies, lai aptiekā datorsistēma un visas tehniskās lietas būtu kārtībā un neatrautu speciālistus no darba.

Mūsu aptiekā nevienam speciālistam ne-

tiek uzdots vecināt kādas preces pārdošanu

Ņemam vērā pat to, ka aptiekā ir darbinieku "iemīļotākās" kases, tādēļ katrs tur strādā rindas kārtībā, mainām arī maiņu sastāvu – lai katrs var nedēļas laikā pastrādāt ar visiem kolēģiem. No tiem, kas strādā maiņās, viens atver aptieku no rīta, bet nākamā dienā ir vakara maiņā. Tā arī mazinās rutīna.

Kolektīva saliedēšanai reizi gadā kopīgi svinam Ziemassvētkus, dāvāna ir svētku koncerta kopīgs apmeklējums. Sveicam katru kolēģi viņa dzimšanas un vārda dienā ar ziediem, dāvaniņām un cienastu. Agrāk ar visiem darbiniekiem katru gadu devāmies 2-3 dienu ekskursijā ar šim nolūkam iegādātu automobili.

Redzu, ka būtisks ir arī profesionālas biedrības atzinīgs vērtējums. Tas varētu būt LFB atzinības raksts ikvienam kolēģim apaļā dzīves un darba jubilejā par atbildīgi nostrādātiem darba gadiem.