



Weed Out - Organizatorisko faktoru ietekme uz dažādu veidu  
vardarbību

Kipras viesnīcu vadītāju asociācija

5. kursa modulis



Līdzfinansē  
Eiropas Savienība

Eiropas Komisijas atbalsts šīs publikācijas sagatavošanai nav uzskatāms par satura apstiprinājumu, kas atspoguļo tikai autoru viedokļus, un Komisija nevar būt atbildīga par tajā ietvertās informācijas jebkādu izmantošanu.



## 1. Modulis sastāv no 3 vienībām:

- I. Atšķirība starp organizācijas kultūru un struktūru.
- II. Primārās, sekundārās un terciārās profilakses stratēģijas
- III. Līderības kompetences

## 2. Mācību rezultāti

1. Spēja raksturot organizatoriskās struktūras un organizācijas kultūras darbību.
2. Spēja izvēlēties piemērotus pasākumus, pamatojoties uz primārās, sekundārās un terciārās profilakses stratēģijas modeli.
3. Spēja pielietot nepieciešamās vadības prasmes saistībā ar vardarbību darbavietā.
4. Spēja definēt nozarei raksturīgos faktoros, kas saistīti ar vardarbību darbavietā.

## 3. Mācību vienības

### 1. nodaļa

#### Atšķirība starp organizācijas kultūru un struktūru.

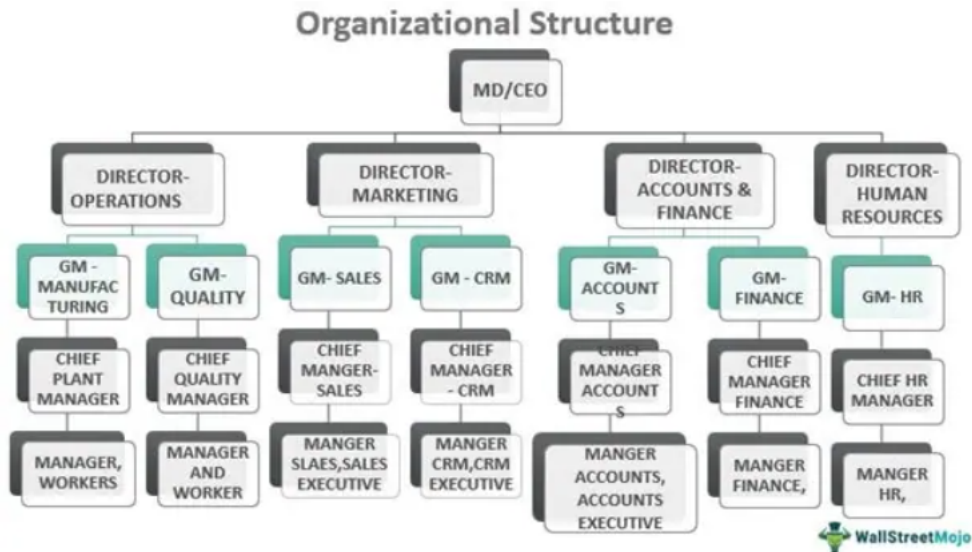
Atšķirība starp organizatorisko struktūru un organizācijas kultūru un to darbības veidiem

#### **Mācību rezultāti:**

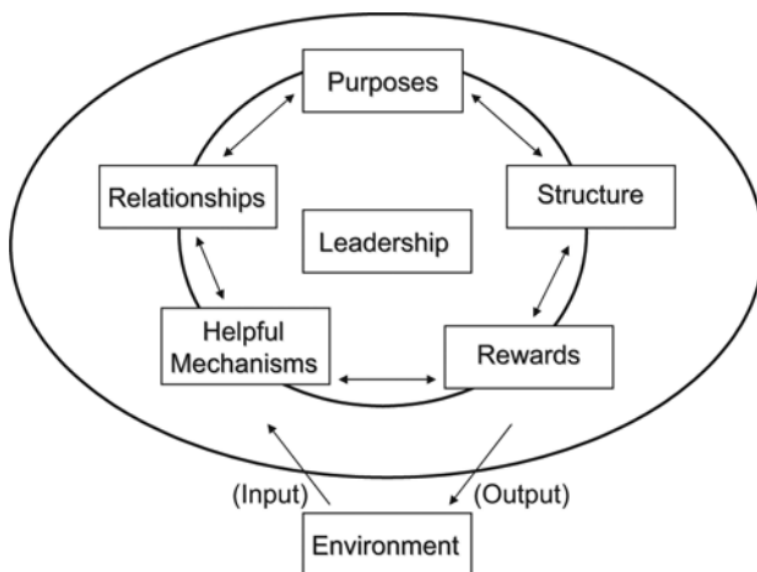
Aprakstīt organizatoriskās struktūras un organizācijas kultūras darbību.

#### **Kas ir kas?**

**Organizatoriskā struktūra** ir sistēma, ko izmanto, lai noteiktu hierarhiju organizācijā. Tā identificē katru darba vietu, tās funkciju un to, kam tā ir pakļauta organizācijā. Šī struktūra tiek izstrādāta, lai noteiktu, kā organizācija darbojas, un palīdz organizācijai sasniegt tās mērķus, lai nodrošinātu turpmāku izaugsmi. Struktūru ilustrē, izmantojot organizatorisko shēmu (skatīt piemēru 1.1. tabulā).



Organizatoriskā struktūra, Avots: wallstreetmojo.com



Sešu kastu modelis (Weisbord, 1978)

### Organizācijas struktūras veidi:

#### 1) Hierarhiskā struktūra

Tā ir centralizēta organizatoriskā struktūra. Pastāv darbinieku hierarhija, kur vadītāji atrodas augšgalā, vidējā līmeņa vadītāju - vidū, bet darbinieki - zemāk.

## 2) Plakanā struktūra

Šajā organizatoriskajā struktūrā nav hierarhijas. Nevienam darbiniekam neizrīko, nedz arī kontrolē. Tā vietā lēmumi tiek pieņemti visos vadības līmeņos. Tāpēc to parasti izmanto mazos uzņēmumos ar nelielu darbinieku skaitu vai jaunuzņēmumos.

## 3) Matrica

Šādā organizatoriskajā struktūrā nav skaidri nošķirtas cilvēkresursu lomas un atbildības jomas. Resursus var sadalīt starp dažādām komandām, lai nodrošinātu to maksimālu izmantošanu.

## 4) Tīkla struktūra

Tīkla organizatoriskā struktūra palīdz vizualizēt gan iekšējās, gan ārējās attiecības starp vadītājiem un augstākā līmeņa vadību. Tās ir ne tikai mazāk hierarhiskas, bet arī decentralizētākas un elastīgākas nekā citas struktūras.

Tīkla struktūras ideja ir balstīta uz sociālajiem tīkliem. Tās struktūra balstās uz atklātu komunikāciju un uzticamiem partneriem - gan iekšējiem, gan ārējiem. Tīkla struktūra tiek uzskatīta par elastīgāku nekā citas struktūras, jo tajā ir maz līmeņu, vairāk kontroles un lēmumu pieņemšanas plūsma no apakšas.

## 5) Nodaļu struktūra

Organizatorisko shēmu veidiem ir savs iedalījums, kas ir saistīts vai nu ar noteiktiem produktiem, vai arī ģeogrāfiskajām teritorijām. Katrā nodaļā ir nepieciešamie resursi un funkcijas, kas vajadzīgi, lai atbalstītu produktu līniju un ģeogrāfiju.

**Organizācijas kultūra** ietver darbinieku vērtības, uzvedību un attieksmi.

Abi ir vienlīdz svarīgi organizācijas panākumiem. Organizācijas kultūra ir tas, ko uzņēmums sagaida. Tie ir nerakstīti noteikumi, kas nosaka uzņēmuma apģērbu, darba ētiku un vispārējo struktūru. Jaunajam darbiniekam bieži vien būs jāapgūst un jāievēro šie noteikumi, lai iekļautos uzņēmumā un tā kultūrā. Uzskatiet to par uzņēmuma personību. Uzņēmuma kultūra nosaka darba vietas standartus un to, kāda rīcība tiek sagaidīta no darbiniekiem.

Organizācijas kultūra var ietvert šādus elementus:

- Kopīgi uzskati.
- Vērtības, kas nosaka darbinieku uzvedību.
- Saskaņoti pieņēmumi.





## 2. nodaļa

### Primārās, sekundārās un terciārās profilakses stratēģijas

#### Primārās, sekundārās un terciārās vardarbības darba vietā novēršanas stratēģiju pamati

##### Mācību rezultāti

Spēj aprakstīt organizācijas struktūras un organizatoriskās kultūras darbību.

<b>Primārā profilakse</b>	Lai novērstu vardarbību darbavietā.	P= PREVENCIJA
<b>Sekundārā profilakse</b>	Agrīna vardarbības darba vietā atklāšana, identificējot un novēršot neiecietību, pirms tā izraisa vardarbīgu uzvedību.	S= SKRĪNINGS
<b>Terciārā profilakse</b>	Vēršanās pie darbinieka un/vai darba vietā, ja incidents jau ir noticis.	T= RĪCĪBA



## Secinājumi

- Papildus tam, ka darbinieki ziņo par šāda veida notikumiem, vardarbības darbā izplatība ir **pienācīgi jānovērtē**, izmantojot tradicionālās arodiveselības uzraudzības metodes.
- Lai pienācīgi novērtētu vardarbības apmērus darbavietā, būtiska ir darba devēju apņemšanās.
- Ziņošanas mehānismu ieviešana ir nepieciešama, lai izstrādātu pamatotas mērķtiecīgas profilakses stratēģijas, kā arī pārbaudītu to efektivitāti.

### 3. nodaļa

#### Līderības kompetences

Analytic Competencies	Personal Competencies	Communication Competencies	Positional Competencies	Organizational Competencies
Self-Assessment	Character, Personal Values, & Ethics	Credibility & Charisma	Education	Vision-Setting
Problem Definition	Cognitive Ability & Creativity	Influence & Persuasion	Experience	Management & Supervision
Stakeholder Analysis	Enthusiasm	Interpersonal & Group Orientation	Expertise	Information & Knowledge Management
Systems/Organizational Analysis	High Standards	Listening, Attention, Question-Asking, & Learning	Knowledge of Sector	Technological Capability
Analysis of Technology to Support Leadership	Personal Conviction & Persistence	Public Speaking, Presentation Skills, Debate, & Discussion	Knowledge of Organization	Empowerment & Supportiveness
Problem Solving	Self-Discipline & Self-Confidence	Diversity & Intercultural Orientation	Familiarity with Task Type	Teaching & Coaching
Review & Analysis of Results	Tolerance for Uncertainty & Risk-Taking	Role Modeling	Language & Vocabulary	Facilitation & Negotiation

Ruben et al. (2017)

**Personīgās kompetences:** Šī ir iespējams, tradicionālākā un pazīstamākā tematiskā joma, kas koncentrējas uz indivīda personīgajām īpašībām, tostarp kognitīvajām spējām, enerģiju, pārliecību, raksturu un vērtību izpausmi - faktoriem, kas parasti liek citiem apbrīnot un uztvert cilvēku kā paraugu viņa rakstura, pārliecības un augsto standartu dēļ.

**Organizatoriskās kompetences:** Šajā kompetenču grupā ietilpst vīzijas noteikšana, stratēģijas izstrāde un īstenošana, zināšanu pārvaldība, sadarbība un pilnvarošana, koučings, pārmaiņu un krīžu pārvaldība, kā arī virkne administratīvo spēju, kas tiek uzskatītas par svarīgām indivīda vadības efektivitātei grupu, organizāciju un kopienu vidē ar dažādiem mērķiem, funkcijām un izmēru.

**Amata kompetences:** Kompetences, kas saistītas ar šo klasteri, ietver zināšanas un prasmes, kas tiek uzskatītas par nepieciešamām efektīvai vadībai konkrētā jomā, piemēram, uzņēmējdarbībā, veselības aprūpē, sportā, politikā, reliģiskajā izglītībā, sociālajā darbā vai



bibliotēku administrācijā. Šajā kategorijā ietilpst ar kontekstu, darbu vai nozari saistīta izglītība vai apmācība, priekšvēsture, darba pieredze, darba pārzināšana, organizatoriskā izpratne vai profesionālā attīstība.

**Komunikācijas kompetences:** Šī kompetenču grupa ietver zināšanas un prasmes, kas nepieciešamas efektīvai mijiedarbībai starppersonu, grupu, organizāciju un sabiedriskajā vidē, ieskaitot gan ziņojumu sūtīšanu, gan saņemšanu dažādos kontekstos un ar dažādiem indivīdiem un grupām. Specifiskās komunikācijas dimensijas ietver uzticības un kontakta nostiprināšanu, pārliecināšanu, starppersonu attiecības un komandas veidošanu, klausīšanos un jautājumu uzdošanu, rakstīšanu un runāšanu, daudzveidību un starpkultūru attiecības, kā arī veicināšanu, pārrunas un konfliktu risināšanu.

### 3. nodaļa:

#### Nozarei raksturīgie faktori

##### Nozarei raksturīgie faktori saistībā ar vardarbību darbavietā

Mācību rezultāti: Definēt nozarei raksturīgos faktoros, kas veicina vardarbību darbavietā.

Šī tipoloģija tiek izmantota, lai nošķirtu vardarbību atkarībā no tās avota.

"Ārējā" vardarbība	ko izdarījušas personas ārpus organizācijas, piemēram, HORECA bruņotu uzbrukumu laikā.
"Klienta iniciēta" vardarbība	klienti vai viesi ir nodarījuši kaitējumu darbiniekiem.
"Iekšējā" vardarbība	notiek starp darbiniekiem organizācijā, piemēram, starp vadītāju un darbinieku vai darbiniekiem un mācekļiem.
Vardarbība, kas rodas plašāku sociālo un ekonomisko norišu rezultātā.	Piemēram, globālais ekonomiskais spiediens var izraisīt darbinieku skaita samazināšanu, darba intensifikāciju, nedrošību un veicināt darba kultūru, kurā tiek pieļauta draudoša uzvedība.

##### Vardarbības darbavietā riska faktori ir šādi:

Ekonomikas Tipoloģijas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nakts ekonomika</li> <li>● Neoficiālā ekonomika</li> </ul>
---------------------------	---





Darbinieku tipoloģija	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mazkvalificēti darbinieki, maznodrošināti darbinieki, gados jauni darbinieki</li> <li>● Darbs ar bīstamām vai nestabilām personām</li> </ul>
Darba apstākļi HORECA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Draudzīgums un viesmīlība var tikt nepareizi interpretēti</li> <li>● Profesionālās vardarbības normalizēšana HORECA sektorā</li> <li>● Darbs vēlu, agri, neregulāri un neparastas darba stundas</li> <li>● Augsta riska klientu apkalpošana (klienti, kas lieto alkoholu)</li> <li>● Preču vai pakalpojumu piegāde</li> <li>● Darbs intīmā vidē</li> <li>● Vājas arodbiedrības</li> </ul>

Turpmāk ir sniegta riska faktoru analīze:

### **Garas maiņas, neregulāras un neparastas darba stundas.**

Potenciālo stresa faktoru viesmīlības nozarē rada mainīgais darba grafiks un darbs nespriņgtās stundās, tostarp vakaros un naktīs. Maiņu darbs ir plaši izplatīts, un, jo īpaši restorānos, un tas var ietvert arī dalītas maiņas. Darbs svētdienās (kas daudzās valstīs ir parasta atpūtas diena) ir izplatīts.

### **Ienākumu nedrošība**

Algas parasti ir vidēji zemākas nekā citās nozarēs.

Ievērojamu daļu no viesmīlības nozares darbinieku kopējiem ienākumiem var veidot dzeramnaudas. Ja dzeramnaudas ir svarīgas, darbiniekam var nākties saskarties ar ienākumu nedrošību un no tās izrietošo neregulāro dzīvesveidu.

Viszemāk atalgotie darbinieki, piemēram, istabenes, nesēji un trauku mazgātāji, var papildus strādāt citus darbus un saskarties ar lielāku darba slodzi nekā parasti.

### **Vājas darba attiecību institūcijas**

Arodbiedrību ietekme dažādās valstīs ir atšķirīga, taču tā ir daudz mazāka nekā vidēji citās nozarēs.

Daudzi darba devēji neatbalsta arodbiedrības, savukārt darbiniekiem ir raksturīgi pieņemt darba devēju kā sabiedrības līderi vai arī rīkoties kā individuālistiem.

Tāpēc spriedze un konflikti darba vietā sastopas ar nelielu risinājumu potenciālu, ko sniedz izveidotais sociālais dialogs.



## Neoficiālā ekonomika

Ievērojams skaits organizāciju darbojas ēnu ekonomikā un tāpēc nemaksā nodokļus un neveic iemaksas sociālās apdrošināšanas shēmās. Viesnīcu, sabiedriskās ēdināšanas un tūrisma nozarē ēnu ekonomika parasti piesaista darbiniekus no visneaizsargātākajām iedzīvotāju grupām, piemēram, vientuļās mātes Austrijā vai nelegālos imigrantus. Darbinieki ir īpaši pakļauti dažāda veida ļaunprātīgai izmantošanai.

## Globalizācija, pieaugošā konkurence, izmaksu samazināšana un jaunās tehnoloģijas

Pieaugošā konkurence rada lielāku spiedienu uz nozares darbiniekiem un darba devējiem. Tāpēc darbinieku skaita samazināšana un atlaišana nav nekas neparasts, un atlikušajiem darbiniekiem rodas papildu darba slodze un lielāks spiediens.

## Saskarsme starp darbiniekiem un klientiem

Liela daļa darbinieku strādā pastāvīgā saskarē ar klientiem - vai nu kā pakalpojumu sniedzēji, vai vienkārši izmantojot vienu un to pašu telpu, piemēram, istabenes un apkopējas. Tas rada spiedienu uz viņiem, jo īpaši tiem, kuri strādā zema sociālā statusa darbus un nav apmācīti, kā atbilstoši komunicēt. Tāpēc viņi ir vāji sagatavoti saskarsmei ar vardarbības un uzmākšanās situācijām.

## Naktsdzīves apmeklētāju apkalpošana

Daļa viesnīcu un sabiedriskās ēdināšanas nozares uzņēmumu darbojas "nakts ekonomikā", t.i., pēc tumsas iestāšanās. Tāpēc tās ir orientētas uz alkohola patēriņu un bieži vien uz jauniem klientiem. Šīs iezīmes potenciāli var viņus pakļaut vardarbībai un ar to saistītai iebiedēšanai.

Daļa nozares nodrošina arī vidi, kas radīta, lai atbalstītu erotiskas vai seksuālas izjūtas, kā rezultātā tās darbinieki ir pakļauti draudošai klientu uzvedībai.

Neskaidrība starp privātām un publiskām normām un uzvedību var arī veicināt lielāku nepieņemamas uzvedības risku ne tikai viesnīcās, bet arī bāros un dažos restorānos.



## Atsauces

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms\\_535656.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_535656.pdf)

<https://terraform-20180423174453746800000001.s3.amazonaws.com/attachments/cjiisgqry00fzfxj71rd28btl-p4-vprchaen0217-workplace-violence-prevention-checklist.pdf>

<https://www.osha.gov/sites/default/files/publications/osha3148.pdf>

[https://www.researchgate.net/figure/Primary-secondary-and-tertiary-preventions-against-workplace-violence-from-psychiatric\\_tbl1\\_285152732](https://www.researchgate.net/figure/Primary-secondary-and-tertiary-preventions-against-workplace-violence-from-psychiatric_tbl1_285152732)

[https://creately.com/blog/diagrams/types-of-organizational-charts/#4\\_Network\\_Structure](https://creately.com/blog/diagrams/types-of-organizational-charts/#4_Network_Structure)

Weisbord, M. (1978). Organizācijas diagnoze, sešas vietas, kur meklēt problēmas ar vai bez teorijas, *The Journal of group and organizational management*, 1(4), 430-447.

doi:10.1177/0021886398342003, <http://dx.doi.org/10.1177/0021886398342003>.

