



***Ugdyk savo organizavimo
īgūdžius***

TURINYS

Profesinės sąjungos – kas jose dirba?.....	3
Motyvacijos teorijos – aiškinimai, kodėl žmonės daro skirtingus dalykus.....	4
Herzbergo higieninių ir motyvacinių veiksnių teorija.....	5
Adamso pusiausvyros teorija.....	6
Ką visa tai reiškia visuomeninei veiklai?.....	7
Organizavimas veiklai profesinėse sąjungose.....	8
Trumpa organizavimo modelio istorija.....	8
Faktai ir skaičiai.....	8
Organizavimas reiškia profesinių sąjungų pažadinimą.....	9
Organizavimo modelis.....	9
Taigi, kokia yra organizavimo paslaptis?.....	10
Strateginis kampanijos kūrimas.....	11
Komunikacija su darbuotojais.....	13
Narių aktyvumo skatinimas ir išlaikymas.....	14
Realių tam tikros darbo vietos problemų panaudojimas.....	15
Kampanijos įvertinimas.....	16
Organizowanie dla związków zawodowych.....	17
Jak dokonać mapowania zakładu pracy?.....	17
Jaki jest sens mapowania?.....	17
Uzupełnianie procesu:.....	18
Co jest dobrego w organizowaniu pracowników?.....	19
Organizowanie a twoje umiejętności jako lider.....	20
Zespoły liderów:.....	21

Profesinės sąjungos – kas jose dirba?

Profesinės sąjungos, būdamos nevyriausybinėmis organizacijomis, didžiąja dalimi yra priklausomos nuo savanorių visuomeninio darbo, nes tai būtent jie atlieka daugumą darbų – be savanorių profesinės sąjungos neišgyventų. Profesinės sąjungos tiesiog neturi tokių lėšų, kad galėtų išlaikyti etatinių darbuotojų tinklą. Taigi, nepriklausomai nuo to, ar mums tai patinka, ar ne, neturime kitos išeities – reikia skatinti žmones užsiimti visuomenine veikla tavo organizacijos vardu, priešingu atveju organizacija tiesiog žlugs.

Verta pagalvoti, kas skatina žmones užsiimti visuomenine veikla. Kalbant apie žmones, kuriuos atstovauja profsąjungos – t.y. apie jų narius – profesinės sąjungos labai kruopščiai rūpinasi tuo, ką jų nariai gali turėti iš savo aktyvumo: didesnį atlyginimą, geresnes darbo sąlygas, papildomas garantijas ir pan. Tačiau retai susimąstome, ką iš savo darbo turi tie, kurie atlieka daugiausiai rutininio profsąjungų darbo.

Jeigu gerai įsisiūrėtume į atsitiktinai išrinktą žmonių grupę, tai tikriausiai nustatytume, kad daugelis tų žmonių dirba visuomeninį darbą įvairiomis formomis ir siekdami įvairių tikslų, tokių kaip: labdaringa veikla, mokykla, politinė organizacija, asociacija, sportinis klubas ir pan. Egzistuoja didelė tikimybė, kad taip pat ir tu dirbi visuomeninį darbą. Tą darai dėl tų pačių priežasčių, kaip ir kiti žmonės, skirdamas (-a) savo laiką visuomeninei veiklai.

Skirtingos priežastys:

- Įsitraukimo poreikis
- Tikėjimas tam tikru dalyku
- Pilnatvės jausmas
- Pagarba kitiems
- Pripažinimas iš kitų žmonių pusės
- Prisidėjimas prie teigiamų pokyčių įgyvendinimo
- Pagalba žmonėms

Tai yra dažniausios priežastys, kurias išvardija žmonės, užsiimantys visuomenine veikla. Remiantis motyvacijos teorijomis, jos turi prasmę.

Motyvacijos teorija – aiškinimai, kodėl žmonės daro skirtingus dalykus

Abraham Maslow sukūrė poreikių hierarchiją, remiantis kuria žmonės veikia, reaguodami į matomus poreikius tiek, kiek tie poreikiai yra patenkinami. Maslow teigia, kad norint galėti galvoti apie aukštesnio lygio veiksmus, iš pradžių reikia patenkinti bazinius poreikius. Pavyzdžiui, jeigu kas nors yra darbe, tačiau jam gresia namo praradimas, toks asmuo tikriausiai nesugebės gerai susitelkti ties atliekama veikla. O atsidūrę gyvybei grėsmingoje situacijoje, tikrai nebegalvosime, ar užteks mums pinigų sumokėti mokesčius už butą. Štai žmonių Maslowo pateikta poreikių hierarchija:



Pagrindiniai poreikiai atsiduria pačioje piramidės apačioje. Kol tie poreikiai nebus patenkinti, negalime judėti piramide į viršų link aukštesnių. Tačiau patenkinus bazinius poreikius, jie jau visiškai nebemotyvuos veikti. Kai kas nors yra alkanas, galima jį paskatinti dirbti siūlant maistą, tačiau kai žmogus jau pavalgys, jam reikės pasiūlyti kažką daugiau, kad toks asmuo būtų motyvuotas veikti. Žmonės imasi visuomeninio darbo dėl aukštesnėse piramidės pakopose apibrėžtų priežasčių. Dažniausiai tai bus žmogiškieji poreikiai, susiję su socialinėmis vertybėmis ir pagarbos poreikiu. Verta susimąstyti, koku mastu tokie poreikiai yra patenkinami veiksmų, dėl kurių atlikimo kreipiamės į tuos asmenis, dėka.

Herzbergo higieninių ir motyvacinių veiksnių teorija

Herzbergo teorija buvo sukurta kaip alternatyva Maslowo piramidei, joje Herzberg įdomiai atskiria dviejų veiksnių tipus. Herzberg teigia, kad patenkinus pagrindinius poreikius, daugumos darbuotojų baziniai veiksniai jau nebeveikia. Kadangi jie gauna pajamas, kurių užtenka baziniams fiziologiniams ir saugumo poreikiams patenkinti, pačios pajamos jų daugiau nebemotyvuos veikti.

Bendras Herzbergo higieninių ir motyvacinių veiksnių suskirstymas atrodo taip:

Higieniniai veiksniai	Motyvaciniai veiksniai (motyvatoriai)
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>politika</i> ● <i>santykiai su vadovu</i> ● <i>darbo sąlygos</i> ● <i>atlyginimas</i> ● <i>tarnybinis automobilis</i> ● <i>statusas</i> ● <i>saugumas</i> ● <i>santykiai su pavaldiniais</i> ● <i>asmeninis gyvenimas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>pasiekimai</i> ● <i>pripažinimas</i> ● <i>darbas pats savaime</i> ● <i>atsakomybė</i> ● <i>paaukštinimas</i> ● <i>asmeninis augimas</i>

Higieninių veiksnių padidinimas neprideda prie darbo rezultatų pakėlimo. Tačiau jų sumažinimas motyvaciją mažina.

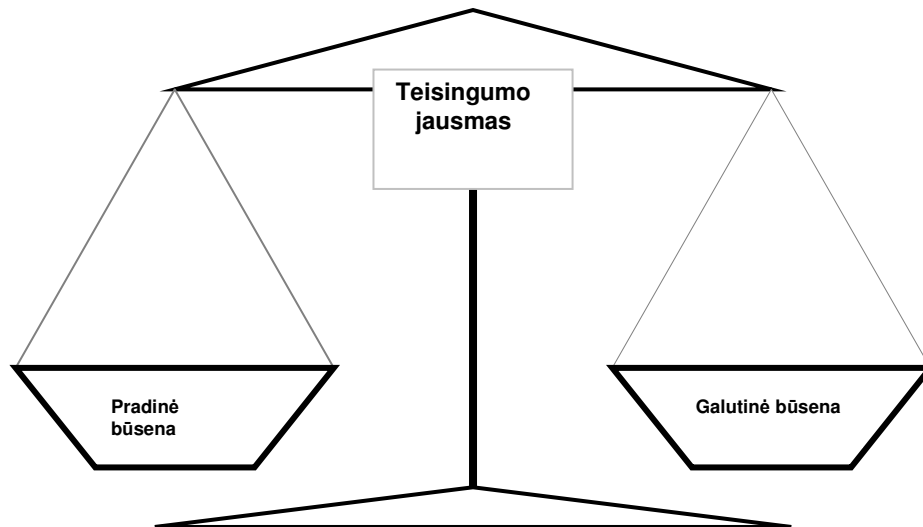
Padidinus darbuotojui atlyginimą 1%, verčiau negaliu tikėtis, kad jo tavo darbo našumas ilgesniu laikotarpiu padidės 1%.

Motyvaciniai veiksniai – tai veiksniai, kurie sąlygoja, jog dirbsi sunkiau. Jeigu darbuotoją daugiau girsiu, jeigu duosiu tau atlikti įdomesnę darbą, jeigu jis matys vystymosi galimybes – egzistuoja didesnė tikimybė, kad dirbsi intensyviau. Toks darbas taps atlygiu pats savaime ir labiau juo džiaugsies.

Čia yra kažkas, kas tarytum veikia profesinių sąjungų nenaudai, kadangi jos dažniausiai susitelkia ties higieninių veiksnių gerinimu, o nekreipia dėmesio į motyvacinius.

Adamso pusiausvyros teorija

Adams prie aukščiau minėtų teorijų pridėjo savo padėties individualaus teisingumo suvokimo koncepciją. Pavyzdžiui, nepaisant to, kad galiu turėti pakankamai pajamų susimokėti mokesčius, pats faktas, kad gaunu mažiau pinigų negu kas nors kitas, atliekantis analogišką darbą, sąlygoja, kad galvoju, jog su manimi elgiamasi neteisingai. Tai neigiamai veikia mano motyvaciją.



Adams mano, kad pastangos, kurias įdedame į savo darbą ir atlyginimas, kurį už jį gauname, tai atitinkamai pradinė ir galutinė būsenos, t.y. tai, ką įdedame į darbą ir tai, ką iš jo gauname. Remiantis šia teorija, žmonės įdeda į savo darbą ne tik tai darbo valandas ir už jį gauna daugiau negu vien tik pinigus. Tai, su kuo lyginame savą situaciją, Adams vadina atspirties taškais.

Darbe norime, kad viešpatautų sąžininga pusiausvyra tarp to, ką įdedame į mūsų darbą ir tarp to, ką už jį gauname. Tačiau kas tai yra sąžininga pusiausvyra? Adams teigia, kad mūsų teisingumo suvokimas priklauso nuo mūsų pradinės ir galutinės būsenų palyginimo su tuo, ką gauna kiti, panašias pareigas užimantys žmonės (atspirties taškai).

Svarbus skirtumas nuo aukščiau aprašytų teorijų yra tas, kad mūsų savo situacijos suvokimas nepriklauso vien nuo to, ką įnešame ir gauname, tačiau yra interpretuojamas socialiai ir priklauso nuo kitų žmonių situacijos.

Prarandame darbo motyvaciją, kai manome, kad su mumis elgiamasi neteisingai.

Ką visa tai reiškia visuomeninei veiklai?

Ką gi, tai reiškia maždaug tą patį mums visiems. Jeigu norime, kad žmonės duotų iš savęs viską, turime atkreipti dėmesį į tai, ką jie iš to gauna. Aišku, neturime galimybės užtikrinti jiems finansinio atlygio – be to, tai galėtų būtų netgi nesuderinama su jų lūkesčiais – taigi turime ieškoti kitų galimybių paveikti jų motyvaciją.

Ar giriamo juos, ar jiems padėkojame, ar viešai pripažįstame jų pasiekimus, ar suteikiame jiems galimybę dirbti įdomius darbus? Ar traktuojame juos taip, kad jie jaustų, jog yra mums reikšmingi ir reikalingi? Ar elgiamės su jais pagarbiai?

Taip pat turėtume kreipti dėmesį į situacijas, kurios galėtų veikti demotyvuojančiai visuomenine veikla užsiimančius žmones.

Ar paskiriame jiems užduotis, kurių atlikimui jiems trūksta pasitikėjimo savimi, ir neužtikriname tuo pat metu reikalingos paramos? Ar kada nors perkrauname juos pareigomis? Ar randame laiko paaiškinti, ką reikia padaryti? Ar iš anksto darome prielaidą, kad jie žino ką reikia padaryti, o jeigu nežino, kad turėtų tai žinoti...?

Ar kada nors kalbame mažai suprantamu būdu? Galbūt turėtume pasistengti ir kalbėti labiau suprantama kalba?

Dėmesio atkreipimas į tam tikrus veiksnius tai pirmas susidorojimo su jais žingsnis. Dažnai atsitinka taip, kad žmonės įsitraukia į profsąjungų darbą, o netrukus iš profesinių sąjungų greitai išeina, nes buvo apkrauti profsąjungų darbu arba priėjo išvados, kad tai yra visiškai nedėkinga užduotis. Galbūt viena iš priežasčių, kodėl politiniai veikėjai dažnai yra tuo pat metu ir profesinių sąjungų veikėjais yra faktas, kad visur jie ieško savo veikimo ambicijų išpildymo ir politinius įsitikinimus realizuoja per profsąjungų darbą. Tačiau nėra gerai, jeigu politiniai veikėjai profesinėje sąjungoje yra proteguojami paprastų narių nenaudai, kadangi tuomet turime mažiau reprezentatyvią organizaciją.

Organizavimas taip pat reiškia įvairių problemų, susijusių su profesinių sąjungų veikėjų motyvavimu, sprendimu.

Organizavimas veiklai profesinėse sąjungose

Organizavimo modelis yra šiek opozicijoje profesinės sąjungos, teikiančios paslaugas, modeliui. Organizavimo modelyje veiksmų varomoji jėga ateina iš apačios ir rezultate organizacija yra laikoma kaip veikianti darbuotojų interesais, o ne kaip tolimas biurokratinis organizmas, veikiantis iš viršaus.

Trumpa organizavimo modelio istorija

Profesinės sąjungos savo veiklą pradėjo kaip mažos organizacijos, tiesiogiai susijusios su darbovietėmis. Dažniausiai profesinių sąjungų atstovai dirbo kartu su žmonėmis, kuriuos atstovavo. Įmonėms augant, taip pat ir profesinės sąjungos tapdavo vis didesnės, santykiai tarp darbuotojų ir jų atstovų vis nutoldavo. Profesinių sąjungų veikėjai turėjo derinti skirtingų grupių interesus su bendru gerbūviu, kas kartais privesdavo prie kai kurių darbuotojų grupių interesų nustūmimą į šalį. Kai kuriose šalyse profesinių sąjungų narių skaičius išlieka aukštas dėl stiprių profsąjungų tradicijų. Kartais galioja įpareigojanti tradicija prisijungti prie profesinės sąjungos ir egzistuoja bendras profsąjungų buvimo pripažinimas. Tačiau nepaisant to, 1980-ųjų antiprofsąjunginės tendencijos, ypač ryškiai pasireiškusios JAV ir Didžiojoje Britanijoje, sukūrė žymiai priešiškesnę aplinką ir darbo įstatymus, kas lėmė, jog profesinėms sąjungoms yra sunkiau veikti tradiciniu būdu. Prisdėjus milžiniškam bedarbystės mastui, tai privedė prie narystės profesinėse sąjungose sumažėjimo. Ekonomika vis mažiau yra priklausoma nuo didelių pramoninių įmonių su stipriomis profsąjungomis. Profesinės sąjungos stengėsi pakeisti veikimo būdus, kad galėtų veikti naujomis aplinkybėmis ir pritraukti naujus narius. Kai kurios profesinės sąjungos pradėjo siūlyti platesnę paslaugų gamą negu kas nors iš jų tikėjosi, pavyzdžiui, siūlė kreditines korteles ir kelionės draudimus.

Tačiau tai nesustabdė narystės profesinėse sąjungose sumažėjimo ir daugybė žmonių abejoja profesinių sąjungų egzistavimo reikalingumu. To pasekmėje atsirado nauji požiūriai į profesines sąjungas, ypač JAV, besiremiantys šiek tiek kitokiu veikimo principu. Tas veiksmas susitelkia ties glaudesnių santykių su darbuotojais kūrimu ir vietinių problemų sprendimu. Profesinės sąjungos yra vertinamos, jeigu turi įtakos kasdienių darbo sąlygų pagerinimui. Tas požiūris šiuo metu yra žymiai populiariesnis ir yra pristatomas kaip organizavimo modelis.

Faktai ir skaičiai

- Narystės profesinėse sąjungose skaičiai Didžiojoje Britanijoje: 1995 m.: ~33% darbuotojų; 2006 m.:~29% darbuotojų; [šalies statistikos duomenys]
- Australija 2007/08 m.: 5% nuosmukis [ABC stoties duomenys]
- Narystės profesinėse sąjungose sumažėjimas didžiausias buvo Rytų Europoje, pvz. narystė profesinėse sąjungose Lenkijoje 1982 m. siekė 80%, o 2002 m. 14% (savo duomenys)

Užduok sau šiuos klausimus

- Kas yra mano profesinės sąjungos stuburas? Kas atlieka daugumą darbų?
- Ar lengva yra žmonėms gauti paaukštinimą profesinėje sąjungoje?
- Koks yra mūsų dalyvavimas srityse, kurioms atstovaujame?
- Kaip atrodo aktyvumo per profesinių sąjungų susirinkimus duomenys?
- Koks yra mūsų narių amžiaus vidurkis?
- Koks yra aktyvumas per profesinių sąjungų rinkimus?

- Ar mūsų nariai mus gerbia ir vertina?
- Ar įtikinamai kalbame mūsų narių vardu?

Organizavimas reiškia profesinių sąjungų pažadinimą.

Organizavimo modelis nėra ypatingai populiarus kai kurių profesinių sąjungų veikėjų tarpe, kadangi jis reikalauja naujo darbo būdo. Tai gali sudrumsti kai kurių žmonių ramybę, kurie jaučiasi patogiai su dabartiniu veikimo būdu ir tai taip pat gali sudrumsti jų valdžios pagrindą: gali būti, kad kai kurie nebegalės vykdyti tokios pačios kontrolės, kaip tą darė anksčiau. Naujas požiūris suteikia darbuotojams ir veikėjams daugiau valdžios. Tai jie gali pradėti priiminėti sprendimus, ką ir kaip reikia daryti, visiškai neturi klausytis tų, kurie anksčiau turėjo daug ką pasakyti. Taigi, galime tikėtis pasipriešinimo iš kai kurių žmonių pusės.

Organizavimo modelis

Nariai dalyvauja organizacijoje, kuri jiems padeda įgyvendinti jų tikslus:

- Nariai tai profesinės sąjungos

Profesija tai nėra kažkokia tolima organizacija, kuri ateina ir atlieka jums įvairius veiksmus. Profesija yra tai, kas vyksta darbovietėje ir tarp darbuotojų, tai yra jų organizacija.

- Platus įsitraukimas

Vyrauja aukštas įsitraukimo lygis ir profesinės sąjungos veikla yra kažkas visuotinai paplitusio. Profesinė sąjunga tai nėra išorinė organizacija, o yra valdoma mūsų visų.

- Nariai turi savo programą

Lokali veiklos programa nebuvo kažkieno primesta iš viršaus, o yra sukurta mūsų ir tai mūsų sprendžiate, kaip ji toliau vystysis.

- Grupiniai tikslai ir grupiniai veiksmai

Tikslai yra mūsų, mūsų kolektyviai suformuluoti ir tai mūsų busite kolektyvinių veiksmų objektu. Kartu sprendžiate, ko norite ir tuomet kartu nusprendžiate, kaip galima tą įgyvendinti.

- Proaktyvus požiūris

Nelaukiate, kol kas nors jums pasakys, ką reikia daryti, ir nelaukiate, kol kas nors ims iniciatyvas. Patys pasirenkate programą ir jos įgyvendinimo būdus, atitinkančius mūsų prioritetus, o ne kaip reakciją į kažkieno kito veiksmus.

- Darbovietėje veikiančios profesinės sąjungos

Profesinės sąjungos yra stipri jėga darbovietėje. Žinau, kas yra įsitraukęs ir kaip su jais kalbėtis. Profesinių sąjungų veikėjai yra visada prieinami.

Taigi, kokia yra organizavimo paslaptis?

Pagrindiniai organizavimo aspektai remiasi vietiniu ir kruopščiu planavimu visko to, ką darome. Tokį požiūrį galima padalinti į šiuos penkis komponentus:

- Strateginis kampanijos kūrimas
- Bendravimas su darbuotojais
- Narių aktyvumo skatinimas ir išlaikymas
- Pasinaudojimas svarbiomis tam tikros darbo vietos problemomis
- Kampanijos įvertinimas

Strateginis kampanijos kūrimas

- **Prioritetų apibrėžimas**
 - Egzistuoja turbūt daugybė įmonių, kurios galėtų puikiai praveisti organizacinę kampaniją, tačiau tu turi pasirinkti įmonę, kuri geriausiai atitinka tavo profesinės sąjungos prioritetus, bei kuri gali atnešti sėkmę. Nepamiršk prieš tai atlikti kruopščius tyrimus ir nepasikliauk vien savo intuicija.
- **Pasirink tikslinę darbovietę**
 - Kai jau identifikuos įmonę, paieškok geriausią darbo vietą kampanijai pradėti: juk nenori švaistyti laiko kažkam, ko negalima laimėti. Užduok sau šiuos klausimus:
 - Ar mūsų vaizdas apie tam tikrą darbovietę remiasi teisinga ir solidžia informacija?
 - Ar galime tinkamai remti tokią kampaniją? Ar disponuojame būtinomis lėšomis ir ar profesinės sąjungos darbuotojai nėra per daug apkrauti?
 - Ar tai yra geras mūsų resursų panaudojimas? Ar tai telpa į mūsų profesinės sąjungos prioritetus ir kitus įsipareigojimus?
 - Ar gali būti kokia nors papildoma nauda? Pavyzdžiui, ar tai mums padarys gerą reklamą?
 - Kokia yra potenciali patekimo į duotąją darbo vietą rizika?
- **Neformalūs ryšiai**
 - Pradėk užmegzti visus įmanomus ryšius su tos įmonės žmonėmis: barai, kavinės, o taip pat vartai į darbovietę gali būti gera vieta užmegzti ryšius. Išnaudok visus turimus ryšius tinklui sukurti.
- **Būk lankstus**
 - Nebūk pernelyg griežtas, tačiau derink savo taktiką prie naujų ir besikeičiančių aplinkybių.
- **Pokalbiai su darbuotojais**
 - Sužinokite viską apie darbovietę, o ypač tai, ar yra kokia nors problema, kuri erzina darbuotojus. Darbuotojai – tai pagrindinis informacijos šaltinis.
- **Nepamesk iš akių susidomėjusių darbuotojų**
 - Nepamiršk sugrįžti prie žmonių, kurie pasakė, kad yra susidomėję ką nors padaryti: neleisk jiems atvėsti.
- **Kurk santykius**
 - Būk pasiekiamas(-a) ir turėk prieinamas visas kontaktų linijas. Domėkis jomis.
- **Suplanuok savo projektą**
 - Apibrėžk tikslus bei grafiką to, ką nori pasiekti ir stebėk iškeltų tikslų įgyvendinimą.

Gali pagalvoti apie projekto valdymo technikų panaudojimą, nes tai gali padėti tavo planavimui:

Atmink, kad tavo tikslai turi būti PROTINGI (SMART);

S Specifiniai: ne bendri, bet konkretūs, specifiniai tikslai

M Išmatuojami: kiekybiškai tiek, kad galima būtų nustatyti, ar pasiekei savo tikslą

- A (Agreed) Suderinti su žmonėmis: Visi susidomėję turi suprasti tikslą vienodai ir jam pritarti
 R Realistiški: tikslai turi būti įmanomi pasiekti
 T Įgyvendinami laiku: reikia turėti konkrečius terminus

Padalink projektą į visus jo sudedamuosius komponentus [taip vadinami „rezultatai“]: visi dalykai, kuriuos reikia padaryti, kad pasiektumei išskeltą tikslą.

Turi identifikuoti asmenis, atsakingus už atskirus veiksmus ir būtinų resursų užtikrinimą. Šiuo požiūriu, laikas tai taip pat resursas – kiek valandų/dienų užims konkretus uždavinys konkrečiam asmeniui? Gali pasinaudoti vietinių žmonių pagalba. Pagalvok, ką gali įtraukti, kol paskirsi įpareigojimus. Turėtumei sukurti visų įsitraukusių asmenų duomenų bazę su kontaktiniais duomenimis, o taip pat resursų matricą, iš kurios identifikuosi viską, kas yra tau reikalinga kampanijos įgyvendinimui.

Kitas žingsnis – veiksmų eiliškumo ir grafiko sudarymas: kokie įvykiai ir kada turi įvykti. GANTT kortelė gali tau tame padėti [žr. priedą, 24 puslapis].

Parengus grafiką, gali įrašyti kai kuriuos stebėjimo taškus arba gaires, pavyzdžiui, įrašant datą, iki kurios turi atlikti užduotį Nr. 5. Tai leis tau sekti plano įgyvendinimo žingsnius ir leis visiems orientuotis, ką reikia pakeisti, jeigu įvykių eiga neatitinka sudaryto plano. Kartais reikės atšaukti projektą. Jeigu nepasieksi pakankamo progreso numatytu momentu, turi įvertinti, ar verta toliau dėti į tai tiek pastangų.

- Parenk kampaniją
 - Pagalvok, kaip norite išgarsinti jūsų kampaniją. Pasinaudok visais prieinamais kontaktais su žiniasklaida bei internetinės komunikacijos priemonėmis, tokiomis kaip blogai, twitter ir visokiausi tinklai, prie kurių gali turėti prieigą. Kampanijos su marškinėliais pritraukia akį, jeigu jose dalyvauja pakankamas žmonių skaičius – tiek darbdaviai, tiek ir ne-nariai pastebės jūsų kampaniją. Tačiau pasinaudok šia praktika tik tuomet, jeigu turi pakankamą paramą. Tas pats galioja ir viešiesiems renginiams – juk nenori parodyti, kad esate silpni. Nepaisant to, išgarsinimas ne visada reikalauja didelio žmonių skaičiaus – pažiūrėk į kai kurias Greenpeace kampanijas: kūrybiškas priėjimas gali būti labai vertingas.

Bendravimas su darbuotojais

- Kalbėk su darbuotojais
 - Nekalbėk tik su nariais, kalbėk su tokiu darbuotojų skaičiumi, su koku gali pakalbėti. Sužinok viską, ką gali apie darbovietę, ypač tai, ar yra kokia nors priežastis nepasitenkinimui. Darbuotojai - tai pagrindinis informacijos šaltinis.
- Išklausk
 - Žmonės mėgsta, kai jų klauso, tai žinoti labai svarbu visiems profesinių sąjungų nariams. Kuo rimčiau į žmones žiūrime, tuo didesnė tikimybė, kad jie susidomės tuo, ką turime jiems pasiūlyti.
- Įveik nepritarius
 - Nesistenk vengti nepritarimų iš darbuotojų pusės, bet įveik juos draugiškai ir tiesiogiai. Taip kuri santykius su žmonėmis.
- Pabandyk suprasti
 - Pabandyk susiorientuoti, iš kur kyla. Darbuotojai gali būti nepripratę prie kontaktų su profesinėmis sąjungoms ir gali turėti sunkumų reiškiantis - būk kantrus.
- Kurk santykius
 - Netraktuok to kaip verslo santykių: pasibaigus sandoriui, išeini. Bandyk susidomėti darbuotojų padėtimi, pasistenk rodyti empatiją.
- Skirk laiko ir įsitraukimo
 - Traktuok tai kaip investiciją. Galbūt profesinės sąjungos niekada nebekalbėjo su tais žmonėmis, galbūt jie turėjo neigiamą patirtį arba kažkas jiems blogai patarinėjo. Parodyk jiems, kad turi jiems laiko ir įsipareigok, kad jiems padėsi. Turi identifikuoti vietinius darbuotojus, kurie bus aktyvūs ir ves vietinę kampaniją.

Skatink ir išlaikyk narių aktyvumą

- Veik patvarių struktūrų naudai
 - Nori, kad naujos struktūros išsilaikytų, kai išeisi iš tos darbovietės, tad organizuok viską taip, kad ne viskas priklausytų tik nuo tavęs, ir kad tai turėtų savo vidinę jėgą.
- Įtrauk daugiau narių
 - Daugiau tai geriau: galima dalintis įsipareigojimais, kiekyje slypi jėga. Užmegzk naujus ryšius ir atrask naujus kelius. Nori pasiekti sniego rutulio efektą.
- Parama [ir koordinavimas, jeigu reikalingi]
 - Tavo vaidmuo turi su laiku silpnėti: pradėk nuo koordinavimo, tęsk artimą paramą ir palaipsniui didink atstumą, bet visada būk pasiekiamas (-a).
- Skirk realistiškus uždavinius
 - Neperkrauk nieko: nepervargink žmonių. Nori, kad pajautų laimėjimo skonį, o ne kad stovėtų pralaimėjimo akivaizdoje. Pradėk nuo ko nors nedidelio, tuomet grįš prie didesnių dalykų. Jeigu duosi jiems iš karto kažką didelio padaryti ir jiems nepavyks, niekada pas tave nebegrįš.
- Padėk vystyme
 - Reikia atsiminti, kad galbūt daugybei žmonių tai visiškai naujas įsitraukimo pobūdis. Jie gali nepasitikėti savimi ir gali veikti už savo saugumo sferos. Tu turi juos remti: turi jiems padėti priklausomai nuo to, kokios pagalbos nuo tavęs jiems reikės. Ragink juos naudotis tavo parama ir užtikrink teigiamą konstruktyvų komentarą. Nepamiršk, kad tu nori, kad jie galvotų teigiamai apie profesines sąjungas. Labai tikėtina, kad vaizdas, kokį iš tavęs gaus, bus vaizdas, kokį perduos kitiems.
- Sukviesk organizacinius komitetus
 - Tavo organizacinis komitetas tai esminė struktūra, kadangi jo pagrindinis vaidmuo yra motyvuoti veikti. Komitetas užtikrina atitinkamos krypties laikymosi rėmus. Kuo daugiau žmonių yra įsitraukusių, tuo svarbesnė yra komiteto struktūra - tai geriausias būdas, kad visi laikytųsi to, ko turėtų. Komitetui bus reikalinga gera informacija apie darbovietę, todėl į jo sudėtį turėtų įeiti visų skyrių atstovai.

Svarbių problemų darbovietėje išnaudojimas

- Identifikuok problemas
 - Susiorientuok, kokie dalykai darbuotojams yra svarbūs. Paprašyk, kad aprašytų juos savo žodžiais ir naudokis tais aprašymais, kadangi tuomet jie bus gerai suprantami darbovietėje. Neversk jų į profesinių sąjungų kalbą. Susiorientuok, kokia yra parama tų problemų sprendimui visoje organizacijoje.

- Skatink aktyvumą
 - Skatink darbuotojus, kad ką nors padarytų su savo problemomis. Remk teigiamo veikimo koncepciją, kuri atneša pokyčius.

- Ieškok kolektyvinių sprendimų
 - Stenkis paskatinti suvienytą reakciją į problemas.

- Suteik paramą
 - Tavo vaidmuo turi su laiku silpnėti: pradėk nuo koordinavimo, tęsk artimą paramą ir palaipsniui didink atstumą, tačiau visada būk pasiekiamas (-a).

- Remk profesines sąjungas
 - Remkis profesinių sąjungų veiksmis. Paaškind, kaip profesinės sąjungos padėjo ir laimėjo įvairias akcijas kitose vietose ir kaip gali toliau tęsti teikti paramą.

Įvertink savo kampaniją

- Sąžininga peržiūra ir įvertinimas
 - Turi žinoti kaip viskas nuėjo ir turi teisingai, sąžiningai įvertinti rezultatus. Įtrauk į tai kuo daugiau žmonių, kad užtikrintumei pravedamam įvertinimui objektyvumą ir visapusiškumą.
- Mokykis iš klaidų
 - Įvertinimas turi būti sąžiningas, kad galima būtų identifikuoti padarytas klaidas - kad jų daugiau nebekartoti. Geriausiai mokomės iš savo klaidų, tad klaidų darymas tai nieko gėdingo – niekas iš mūsų nėra idealus, tad reikia pripažinti, jog kartais darome ką nors blogai ir reikia tik atsiminti, kad nebekartotume tų pačių klaidų.
- Dalinkis laimėjimu ir švęsk sėkmę
 - Pasiekimo ir pripažinimo jausmas tai labai svarbūs motyvaciniai veiksniai [žiūrėk aukščiau]. Išreikšk pripažinimą sunkiam darbui ir pastangoms. Įvertink visus, kas turi būti įvertinti ir švęskite sėkmę: dirbote sunkiai ir jums tai priklauso!

Organizavimas profesinėms sąjungoms

Kaip atlikti darbo vietos žemėlapi?

Darbovietės žemėlapio koncepcija remiasi darbovietės tam tikro aprašymo sukūrimu, kurį atlieka darbuotojai: kiek žmonių dirba tam tikruose skyriuose. Egzistuoja du apibūdinimo lygiai, ir, priklausomai nuo darbovietės prieinamumo, tu gali realizuoti tik pirmą lygį, kaip pradinį žemėlapi. Nesirūpink, antro lygio užpildymas bus tavo plano dalis.

Priklausomai nuo darbovietės pobūdžio, gali pradėti nuo realaus žemėlapio arba fizinės erdvės plano nupiešimo parodant, kur yra lokalizuoti įvairūs skyriai. Pavyzdžiui:

FINANSAI		ADMINISTRACIJA
PARDUOTUVĖ	KADRAI	
	PRIEŽIŪRA	

Tai suteikia pradinį vietos, su kuria turime dirbti, vaizdą.

Kitas žingsnis yra tuščių rėmelių išpildymas detalėmis. Turi žinoti, kiek žmonių dirba kiekviename skyriuje. Norint tai padaryti, reikia turėti kontaktus su to skyriaus asmeniu. Organizuojant, visada svarbiausia yra kalbėti su žmonėmis. Kad užrašytumei viską, ką sužinojai, gali pasinaudoti pridėtu priedu - Įmonė 1 forma, 22 puslapis.

Labai svarbu yra sukurti atskyrų skyrių darbuotojų profilį. Reikia su jais visais pasikalbėti, reikia sužinoti kas yra narys, o kas ne, kokia yra jų nuostata profesinės sąjungos atžvilgiu. Galima aprašyti atskirus darbuotojus kaip A, B arba C darbuotojus, t.y. atitinkamai: tikimybinis, galimas ir verčiau neįmanomas. Atsimink, kad daugybė žmonių nejstoja į profesines sąjungas tiesiog todėl, kad niekas niekada į juos dėl to nesikreipė. Kiekvienas, kuris tikriausiai gali įstoti, turi būti suplanuotas kitam vizitui - tai procedūra, apie kurią absoliučiai negalima pamiršti. Bus blogai, jeigu pasakysi, kad susisieksi su kažkuo dar kartą ir to nepadarysi. Darbovietės žemėlapio 2 forma 23 puslapyje galima pasinaudoti tokiai informacijai įrašyti.

Kokia yra žemėlapio prasmė?

- Gauta informacija duoda pagrindą kampanijai suplanuoti.
- Žinai, kur yra lokalizuoti nariai;
- Orientuojiesi, kur yra potencialūs nariai.
- Apsibrėži, kiek laiko tau užims pakalbėti su visais ne-nariais.
- Identifikuoji kai kurias pirmines problemas ir gali turėti supratimą, kaip jos yra paplitusios.
- Kreipi dėmesį į profesines sąjungas.
- Pradedi identifikuoti potencialius veikėjus.

Proceso užbaigimas:

Pagalvok, kaip ilgai tas procesas užtruks. Kaip didelė yra darbovietė, ar turi jau ten kokius nors ryšius? Ar galėsi pakalbėti su žmonėmis darbo valandų metu, ar verčiau po darbo? Ar gera idėja būtų įteikti ką nors darbuotojams, nesantiems profsajungos nariais - pavyzdžiui, atrankos paketą su trumpa informacija (keletas skrajučių), o taip pat narystės deklaraciją. Jeigu kas nors sako, kad nori įstoti, tuomet pasistenk tokį žmogų įtikinti iš karto užpildyti narystės deklaraciją - kam laukti? Atsimink, kad pasikalbėtumei su visais, taip pat ir su profsajungos nariais. Paaiškink jiems, kodėl vedate organizavimo kampaniją ir į kokias problemas ji koncentruosis - siunti blogą signalą, jeigu kalbėsi tik su į profsajungas neįeinančiais asmenimis, ignoruojant narius. Jeigu jie kelia kokią nors problemą, atsimink, kad prie jos grįžtumei ir informuok, kaip pasistengsite ją išspręsti.

Tokia kampanijos pradžia yra prielaida, kad neturi priėjimo prie darbdavio vedamos ataskaitos ir startinis taškas yra nedidelis informacijos kiekis arba jos stoka. Jeigu įmonė yra labiau atvira, tai geriau. Nepaisant to, patirtis rodo, kad aktyvių profesinių sąjungų nebuvimo priežastimi yra faktas, kad valdyba dar nesuseriojavo, jog profsajungų buvimas yra tam tikras teigiamas reiškinys.

Kas yra gero darbuotojų organizavime?

- Leidžia nariams daugiau įsitraukti
Profesijos nėra kažkas, kas jiems daroma.
- Nariai gali turėti daugiau darbo
Tai teigiamai įtakoja jų įsitraukimą, to dėka turi daugiau ryšių su savo kolegomis.
- Sprendžia vietines problemas
Tai problemos, kurios juos įtakoja.
- Platina profesinių sąjungų idėją ir rodo gerą pavyzdį
Tai praplatina jų profesinių sąjungų organizaciją ir jos statusą.

Nariai jaučiasi labiau įsitraukę, kadangi:

- Profesinės sąjungos atkreipia dėmesį į jų problemas
Jų problemos yra profesinių sąjungų išgarsinamos.
- Dirba ir nėra atskirti
Mato ir dalyvauja teigiamuose pokyčiuose.
- Profesijos kalba jų kalba
... daro tai, ką sako.
- Profesijos gali geriau spręsti su lyčių lygybe susijusias problemas.
.
- Įgauna didesnės galios jausmą
Pasižiūrėkite, ko pasiekėme ir ką galime dar nuveikti...

Organizavimas ir tavo lyderio sugebėjimai

Kartais tavo vaidmuo gali reikšti, jog kiti tavyje mato lyderį. Verta susimąstyti, ką iš tikrųjų reiškia būti lyderiu.

Lyderis tai vilties platintojas.

Napoleonas

„Lyderis yra geriausias – kai žmonės, tiesą sakant, nežino, jog jis egzistuoja;

Nėra pernelyg geras – kai žmonės jį klauso ir gerbia;

Blogiausias – kai žmonės jo negerbia, menkina.

Jeigu negerbsi žmonių, žmonės negerbs tavęs.

Bet geras lyderis -

Kai darbas yra nuveiktas ir tikslas realizuotas,

Žmonės sakys „Padarėme tai patys“.

Lao Tzu

Lyderio stilius gali būti parodytas skalėje, pradedant nuo tų, kurie visiems vadovauja (autokratai), baigiant tais, kurie niekam nevadovauja (abdikatai - nuo *abdikacija*) ir viską palieka savaiminei tėkmei. Kažkur per vidurį yra demokratai: mėgsta konsultuotis, tačiau galiausiai patys priima svarbius sprendimus. Pagalvok, su kuo dirbai praeityje ir kur tavo lyderiai galėtų atsirasti toje skalėje. Pagalvok taip pat, su kuriais tau buvo geriausiai dirbti.

Pagalvok, kur tavo stilius išsidėsto toje skalėje.

Lyderių komandos:



John Adair teigia, kad būti komandos lyderiu - arba tai, ką darysi pradžioje - susideda iš trijų elementų:

- Užduočių atlikimas – užtikrinimas, kad darbas būtų atliktas;
- Komandos subūrimas – užtikrinimas, kad žmonės tarpusavyje gerai bendradarbiautų;
- Individualių asmenų vystymas – pagalba ir parama konkretiems asmenims.

Kai kurie lyderiai dažniausiai turi tendenciją koncentruotis ties pirmu elementu, eliminuojant kitus - tai nėra gera strategija. Pagalvok apie futbolo trenerį: jis turi suburti komandą ir užtikrinti, kad atskiri žmonės gerai žaistų, be to, jo komanda turi laimėti rungtynes! Kartais gali būti taip, kad tam tikros rungtynės bus pralaimėtos, bet tai nėra problema, kadangi komanda pradeda žaisti su savimi vis geriau. Panašiai yra su tavo komanda, tikslas nėra trumpalaikis laimėjimas, o ilgalaikė galia. Net jeigu imsies kokio nors veiksmo ir pralaimėsi, tačiau jeigu komanda pasitvirtino ir atskiri asmenys jaučiasi jos dalimi, tuomet jie grįš padaryti daugiau ir gali išmokti, ką padaryti, kad kitą kartą pasisektų geriau... ir, galbūt, kitą kartą jiems jau nebereikės tiek paramos.

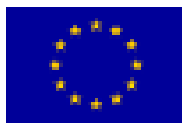
Nei Roma, nei stiprus profsajungų judėjimas neatsirado iš karto.



Europos transporto darbuotojų federacija (ETF)
Rue du Marché aux Herbes 105, Bte 11, B - 1000 Briuselis

☎ +32.2.285 46 60 ☎ +32.2.280 08 17

✉ etf@etf-europe.org www.etf-europe.org



Europos Komisijos
finansinė parama