

INTERVENCIJŲ PAVYZDŽIAI

1. DARBO REIKALAVIMAI

Galimi sprendimai

Darbo krūvis

- Sukurti individualius darbo planus, kad darbuotojai žinotų, kokias užduotis jų darbas apima.
- Kartą per savaitę organizuoti darbo komandos pasitarimus, skirtus aptarti būsimos savaitės darbo krūvį ir, jei sumažėjęs darbuotojų skaičius, – susitvarkyti su papildomu darbo krūviu.

Pasitarimai su komanda padeda:

- vadovams suprasti, su kokiomis problemomis ir įtampa darbuotojai susiduria;
 - paskirstyti darbus pagal darbuotojų galimybes;
 - užtikrinti komandos narių įsipareigojimą atlikti planuojamus darbus;
 - įsitikinti, kad dėl pamainų buvo tartasi su darbuotojais ir jos paskirstytos teisingai,
 - užtikrinti, kad darbuotojai supranta planuojamus darbus ar kodėl atsirado didelio darbo krūvio periodų;
 - užtikrinti darbų tęstinumą, jei komandos nariai nedirbitų dėl ligos ar išėitų iš darbo.
- Kiekvieną mėnesį organizuoti susitikimus, skirtus aptarti darbuotojų darbo krūvį ir jiems kylančius sunkumus.
 - Užtikrinti pakankamus išteklius, reikalingus darbams atlikti (laikas, įranga ir kt.).
 - Skatinti darbuotojus tartis su vadovais iš karto, kai tik jie pajaučia, kad nebegali susitvarkyti su darbais. Jei nepakanka išteklių, informuoti apie galimybę pakartotinai tartis su vadovais dėl darbo užduočių įvykdymo laiko ir prioritetinių darbų.
 - Pritaikyti darbo būdus siekiant sėkmingai susidoroti su didelio darbo krūvio periodais ir darbuotojų nebuvimu darbe (svarbu tai aptarti su darbuotojais ir laikytis teisingumo principo).
 - Įsitikinti, kad darbo krūvis darbuotojams pakankamas (ne per mažas ir ne per didelis).
 - Pasirūpinti, kad būtų atlikti suplanuoti darbai, darbuotojui neatvykus į darbą.
 - Organizuoti mokymus (formalius ar neformalius), skirtus padėti darbuotojams pasirinkti tinkamus prioritetus darbe ar gauti informacijos apie galimą pagalbą, kai darbe iškyla prieštaringi prioritetai.

Kompetencija

- Apmokyti darbuotojus, kad jie galėtų atlikti darbą.
- Sukurti mokymų dokumentavimo sistemą (kokius mokymus kurie darbuotojai gauna), kuri užtikrintų, kad darbuotojams pakanka kompetencijos ir pasitikėjimo savimi vykdant pagrindines darbo funkcijas.
- Formuoti individualius ugdymo / mokymų planus, kuriuose darbuotojai galėtų nurodyti mokymų poreikius.
- Susieti mokymus su veiklos darbe rezultatais, vertinant, kokie mokymai veiksmingi ir pakankami.

Darbo organizavimas

- Peržiūrėti darbo valandas ir pamainų rotavimą – ar dėl jų buvo tartasi su darbuotojais?
- Atsižvelgti į darbo pradžios ir pabaigos laiką, kad darbuotojai galėtų lengviau susidoroti su įtampa, kylančia už darbo ribų (pvz., vaikų priežiūra, spūstys keliuose ir pan.).
- Sukurti sistemą, kuri padėtų darbuotojus kuo greičiau informuoti apie neplanuotus, skubos reikalaujančius darbus ir poreikį dirbti viršvalandžius.

Fizinė aplinka ir smurtas

- Užtikrinti savalaikį fizinės aplinkos rizikos vertinimą.
- Įvertinti fizinio ir žodinio smurto riziką. Spręsti smurto problemą konsultuojantis su darbuotojais ir kitais asmenimis ar institucijomis (pvz., policija).
- Rengti darbuotojams mokymus, kurie padėtų susidoroti su sunkiomis situacijomis darbe (pvz., sudėtingi telefono skambučiai, agresyvūs klientai ir pan.).

Kas veiksminga?

- Reguliarios pertraukos, ypač tais atvejais, kai darbas sudėtingas ar reikalaujantis emocinių pastangų.
- Adekvatūs darbų įvykdymo terminai.
- Pakankami mokymai ir ištekliai, reikalingi darbui atlikti.
- Pakankamai stimuliuojantys darbai ir suteikiamos galimybės juos atliekant panaudoti gebėjimus.
- Pakankamai iššūkių, kad darbuotojai išliktų motyvuoti ir jų darbas jiems būtų įdomus.
- Tinkama fizinė aplinka – mažinti nepageidaujamus dėmesį blaškančius dirgiklius, trukdžius, triukšmo lygį, vibraciją, oro taršą ir pan.
- Įvertinti fizinio ir žodinio smurto riziką ir spręsti smurto problemą.

Kas neveiksminga?

- Darbuotojams keliami reikalavimai atlikti užduotis, kurioms jie nėra apmokyti.
- Darbuotojai nešasi darbus namo.
- Darbuotojams skiriama daugiau darbo, kai nėra pakankamai išteklių jiems įvykdyti.
- Darbuotojams leidžiama įvykdyti užduotis dirbant ilgiau (viršvalandžius).
- Jaunesniems kaip 18 metų žmonėms skiriamos darbo užduotys, kurioms jie nėra emociškai pasirengę.

2. KONTROLĖ DARBE

Galimi sprendimai

- Sukurti sistemą ir procedūras, kurios įgalintų darbuotojus pareikšti nuomonę apie savo darbo būdus, pvz., skirti tam laiko susirinkimų, individualių pokalbių ar veiklos rezultatų aptarimo metu.
- Planuojant darbus reguliariai rengti pasitarimus. Sudaryti galimybių diskusijai ir pasiūlymams.
- Kai įmanoma, atsakomybę už darbą priskirti komandai, o ne atskiriems darbuotojams. Projekto pradžioje nutarti dėl:
 - komandos sudėties;
 - projekto tikslų;
 - vaidmenų komandoje;
 - darbų tvarkaraščio;
 - vadovo paramos, pvz., reguliarių susirinkimų organizavimas projekto progresui aptarti.
- Aptarti, kaip priimami sprendimai – ar yra galimybių darbuotojus labiau įtraukti priimant sprendimus?
- Kalbėti apie tai, kokius įgūdžius darbuotojai turi ir kaip jie galėtų juos panaudoti siekdami tinkamų rezultatų. Ar yra kitų būdų, kaip jie galėtų / norėtų panaudoti savo įgūdžius?

Kas veiksminga?

- Galimybės kontroliuoti savo darbo tempą.
- Darbuotojų įtraukimas priimant sprendimus.
- Galimybės spręsti dėl savo darbo būdų.
- Pamainų tvarkaraščių derinimas su darbuotojais.

Kas neveiksminga?

- Pernelyg didelė darbuotojų kontrolė (įskaitant pertraukas).
- Darbo stiliaus stebėjimas, nebent būtina (pvz., pedagoginio darbo atvejais).
- Prašyti darbuotojų pasilikti darbe iki vėlumos neįspėjus iš anksto.

3, 4. KOLEGŲ IR VADOVŲ PARAMA

Galimi sprendimai

- Reguliariai kalbėtis su darbuotojais apie patiriamą įtampą darbe.
- Reguliariai susitikti su komanda aptarti skyriui keliamo spaudimo.
- Nuolat kalbėtis apie patiriamą stresą susirinkimų su darbuotojais ir / arba darbo rezultatų aptarimo metu.
- Ieškoti gerosios praktikos pavyzdžių apie tinkamos paramos darbuotojams arba kolegoms teikimo būdus – ar tai gali būti pritaikoma padalinyje?
- Klausti, kokios paramos darbuotojai norėtų, pavyzdžiui, atvirumas tarp vadovų ir darbuotojų ar sutartas laikas, kurio metu vadovai su darbuotojais galėtų aptarti darbe kylančią įtampą.
- Kai įmanoma, sudaryti lankstaus darbo laiko galimybių, kad darbuotojai galėtų derinti darbą ir įsipareigojimus namuose.
- Skatinti darbuotojus derinti asmeninį gyvenimą ir darbą. Paraginti darbuotojus pasinaudoti visomis jiems suteikiamomis atostogomis ir nedirbti pietų pertraukų metu.
- Suteikti galimybių mokytis ir dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose, kad darbuotojai galėtų tinkamai vykdyti esmines darbo funkcijas.
- Aptarti, kaip organizacija galėtų padėti darbuotojams, kurie susiduria su problemomis už darbo ribų.
- Skleisti informaciją apie kitus darbuotojams prieinamus paramos šaltinius (žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, profesinės sveikatos specialistai, konsultantai).
- Suteikti bendravimo įgūdžių, nuomonės reiškimo (ang. *assertiveness training*) ir pan. darbe mokymus.
- Sukurti tinkamą naujų darbuotojų adaptavimo sistemą.

Kas veiksminga?

- Pakankami mokymai darbuotojams.
- Metinių pokalbių metu teikiamas konstruktyvus, skatinantis grįžtamasis ryšys.
- Kai įmanoma, sudaromos lankstaus darbo laiko galimybės.
- Sudaromos galimybės palaipsniui grįžti į darbą po ilgo laikotarpio, praleisto dėl ligos.
- Reguliarūs komandos / skyriaus susitikimai.
- Karjeros galimybės.
- Ieškoma būdų, kaip padėti darbuotojams, kurie susiduria su problemomis už darbo ribų.

Kas neveiksminga?

- Darbuotojų problemų sumenkinimas.
- Diskriminacija lyties, tautybės, negalios ar kt.

5. SANTYKIAI

Galimi sprendimai

- Aprašyti politiką, kaip organizacijoje reikėtų elgtis nepriimtino elgesio atvejais ir informuoti apie ją darbuotojus.
- Sutarti ir organizacijoje pritaikyti procedūras, skirtas konfliktų darbe prevencijai ar greitam jų sprendimui ir informuoti apie šias procedūras darbuotojus.
- Sutarti ir pritaikyti organizacijoje anonimiškų pranešimų sistemą, kad darbuotojai galėtų saugiai pranešti apie netinkamą elgesį.
- Sutarti ir pritaikyti organizacijoje nusiskundimų ir drausminimo priemonių sistemą, kad būtų užkirstas kelias netinkamam elgesiui, ir informuoti apie šią sistemą darbuotojus.
- Darbo komandas formuoti taip, kad joms pakaktų kompetencijos ir patirties naujiems projektams turinčių darbuotojų.
- Apmokyti darbuotojus, kaip elgtis darbe susidarius sudėtingoms situacijoms.
- Skatinti tinkamą bendravimą organizacijoje ir rengti mokymus, skirtus skatinti kolegas vieni kitiems teikti pagalbą (pvz., klausymo įgūdžiai, pasitikėjimas savimi ir pan.).
- Aptarti, kaip darbuotojai dirba kartu ir kaip jie galėtų kurti teigiamus tarpusavio santykius.
- Numatyti, kaip būtų galima paminėti darbuotojų pasiekimus / gerus darbo rezultatus (pvz., neformalus pietūs, projekto pabaigos šventimas).
- Skatinti darbuotojų gebėjimą pripažinti, pagirti kolegų nuopelnus atliekant bendrą darbą ir džiaugtis komandinio darbo vaisiais.

Kas veiksminga?

- Teigiamo, nuoširdaus, atviro darbuotojų tarpusavio bendravimo skatinimas.
- Galimybės darbuotojams bendrauti darbe.
- Parama atskirai dirbantiems darbuotojams.
- Organizacinė kultūra, skatinanti kolegų tarpusavio pasitikėjimą ir paramą.
- Nepriimtinių elgesio būdų organizacijoje įvardijimas ir darbuotojų informavimas apie tai.

Kas neveiksminga?

- Ujimo ir priekabiavimo toleravimas.

6. VAIDMUO

Galimi sprendimai

- Organizuoti komandos pasitarimus, kuriuose darbuotojai turėtų galimybę aiškintis savo darbo vaidmenį ir aptarti potencialius vaidmenų konfliktus.
- Suformuoti organizacijos padalinių, komandų tikslus, kad darbuotojai žinotų savo vaidmenis.
- Sutarti dėl darbo atlikimo ir individualių užduočių kriterijų, reguliariai juos peržiūrėti.
- Sukurti individualius darbuotojų darbo planus, kurie būtų susiję su skyriuje keliamais tikslais ir juose numatomais rezultatais.
- Suformuoti darbo nuostatus, kad būtų aiškios pagrindinės darbo funkcijos ir prioritetai.
- Reguliariai organizuoti susitikimus su atskirais darbuotojais, kad jie žinotų savo vaidmenį organizacijoje ir planus ateinantiems mėnesiams.
- Sukurti tinkamą naujų darbuotojų adaptavimo sistemą, įsitikinti, kad kiti komandos nariai žino naujoko vaidmenį ir atsakomybes.

Kas veiksminga?

- Aiškūs darbų aprašymai.
- Aiškų darbų organizavimas, kai visi komandos nariai žino, kas ką ir kodėl daro.
- Naujų darbuotojų supažindinimas su organizacija.
- Suformuoti aiškūs darbo tikslai.
- Prieštarų reikalavimų darbe vengimas, pvz., kai reikia suderinti verslo ir klientų poreikius.

Kas neveiksminga?

- Darbuotojų atsakomybių keitimas negavus jų sutikimo ir jiems nežinant, kokie bus nauji reikalavimai.

7. POKYČIAI

Galimi sprendimai

- Įsitikinti, kad darbuotojai žino, kodėl organizacijoje vyksta pokyčiai.
- Apibrėžti ir paaiškinti pagrindinius pokyčių etapus. Įsitikinti, kad su darbuotojais yra pakankamai tariamasi ir jiems teikiama parama. Aptarti mokymosi poreikius, kurie gali atsirasti dėl pokyčių.
- Sukurti darbuotojų informavimo sistemą, kuri leistų perduoti naujausias žinias pokyčių diegimo metu. Informacija apie pokyčius turėtų pasiekti darbuotojus nedelsiant.
- Numatyti komunikacijos būdus (pvz., susitikimai, skelbimų lenta, laiškai, elektroniniai laiškai, intranetas ir kt.) bei informacijos sklaidos dažnumą (kas savaitę, mėnesį...).
- Įsitikinti, kad darbuotojai žino, kaip pokyčiai paveiks jų darbus.
- Sukurti sistemą, kuri leistų darbuotojams pareikšti nuomonę dėl pokyčių ir užduoti su jais susijusius klausimus pokyčių įgyvendinimo metu. Sudaryti sąlygas darbuotojams bet kada kreiptis į vadovus dėl kylančių klausimų. Įtraukti darbuotojus į diskusijas apie tai, kaip darbai galėtų būti patobulinti ir pakeisti.
- Peržiūrėti skyriaus ir darbuotojų darbo planus pokyčiams įvykus, kad būtų užtikrintas skyriaus ir darbuotojų darbo tikslų aiškumas.
- Peržiūrėti rizikos vertinimą ir / arba veiksmų planus, kad būtų įsitikinta ar pokyčiai nepadidino rizikos darbo vietoje.

Kas veiksminga?

- Vykdomų pokyčių siekinių ir priešasčių darbuotojams išaiškinimas.
- Su darbuotojais tariamasi pokyčių diegimo metu.
- Darbuotojai įtraukiami į pokyčių planavimą, kad jie žinotų, kaip pritaikyti savo darbą.

Kas neveiksminga?

- Nepakankama informacijos apie pokyčių raidą sklaida.
- Nedidelių pokyčių poveikio darbuotojams nuvertinimas.