
Kontrolne tačke za prevenciju stresa na radu



Kontrolne tačke za prevenciju stresa na radu

**Praktična poboljšanja
za prevenciju stresa na radu**

Autorska prava © International Labour Organization 2012

Publikacije Međunarodne organizacije rada uživaju zaštitu prava na osnovu Protokola 2 Univerzalne konvencije o autorskom pravu. Međutim, kratki odlomci iz ovih publikacija se mogu reprodukovati bez ovlašćenja, pod uslovom da se navede izvor. Za prava reprodukcije i prevoda, potrebno je obratiti se: ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland ili putem imejla na: pubdroit@ilo.org. Kancelarija međunarodne organizacije rada ohrabruje ovakve prijave.

Biblioteke, institucije i drugi korisnici registrovani pri udruženim organizacijama za prava reprodukcije mogu praviti kopije u skladu sa dozvolama koje su im u tu svrhu izdate. Posetite www.iferro.org kako biste našli organizaciju za prava reprodukcije u vašoj zemlji.

International Labour Office

Stress prevention at work checkpoints: Practical improvements for stress prevention in the workplace

Geneva, International Labour Office, 2012

stress / occupational safety / work organization / work environment / work life balance / hours of work / workplace communication / employment security

13.04.5

1 v.

ISBN 978-92-2-125637-3 (print)

ISBN 978-92-2-125638-0 (web pdf)

ILO Cataloguing in Publication Data

Oznake korišćene u publikacijama Međunarodne organizacije rada, a koje su u skladu sa praksom Ujedinjenih nacija, kao i prezentacija materijala ne izražavaju bilo kakvo stav Međunarodne kancelarije rada u pogledu pravnog statusa bilo koje zemlje, oblasti ili teritorije njihove vlasti, ili u pogledu njihovih granica.

Odgovornost za mišljenja izneta u potpisanim člancima, studijama i drugim tekstovima snose isključivo autori, a publikacija ne usvaja stavova autora od strane Kancelarije Međunarodne organizacije rada.

Pozivanje na imena firmi i komercijalnih proizvoda i procesa, ne znači da su oni priznati od strane Međunarodne organizacije rada, a nepominjanje određenih firmi, komercijalnog proizvoda ili procesa nije znak njihovog neodobravanja.

Publikacije Međunarodne organizacije rada se mogu nabaviti preko velikih knjižara ili lokalnih kancelarija Međunarodne organizacije rada u mnogim državama, ili direktno preko Kancelarije za publikacije, Međunarodne organizacije rada: International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. Katalozi i spiskovi novih izdanja su besplatno dostupni na gore navedenoj adresi ili preko e-maila: pubvente@ilo.org

Posetite našu internet stranu: www.ilo.org/publns

Predgovor

Stres na radu je jedno od najvažnijih pitanja u mnogim državama i na različitim radnim mestima. Stres ima puno negativnih uticaja, uključujući bolesti cirkulacije i gastro-enterološke bolesti, druge fizičke probleme, psihosomatske i psiho-socijalne probleme kao i nizak stepen produktivnosti. Poseban naglasak je stavljen na poboljšanje uslova za rad i organizacije rada u pogledu strasa na radu, kao i na praktične mere za prevazilaženje stresnih situacija na radu. Nedavna istraživanja koja je sprovedla Međunarodna organizacija rada, pokazuju da postoje često primenjive kontrolne tačke za izučavanje i smanjenje stresa na radu. Korisno je pregledati nedavno međunarodno iskustvo i razviti kontrolne tačke koje su lako primenjive u različitim situacijama.

Posebno je važno napraviti optimizaciju uslova na radnom mestu i u organizaciji rada kako bi se sprečili problemi u vezi sa stresom na radnom mestu. Postoje brojne praktične kontra-mere za ovakve probleme, koje uključuju optimizaciju stresora na radu, kod kuće i u zajednici; porast sposobnosti zaposlenih da prevaziđu ovakve situacije; i ojačavanje sistema podrške za zaposlene.

Ovaj priručnik ima za cilj pregled pitanja stresa na radnom mestu. Uključuje kontrolne tačke koje su lake za primenu, a koje služe za prepoznavanje stresora (uzročnika stresa) tokom rada i ublažavanje njihovih štetnih uticaja. Postoji nada da će zaposleni i poslodavci moći da koriste kontrolne tačke kako bi prepoznali uzroke stresa na radu i preduzeli delotvorne mere kako bi ih rešili.

Za uspeh svakog programa za kontrolu stresa na radnom mestu je od kritičnog značaja da proces prevencije stresa bude povezan sa procenom rizika. Kontrolne tačke u ovom izdanju predstavljaju dobre prakse za organizacije u globalu, ali moraju biti povezane sa svojstvima organizacije i posebnim problemima. Važno je da se stres ne tretira drugačije od drugih rizika: poslodavac mora da preduzme procenu rizika, odakle se nastavljaju promene. Politika prevencije stresa na radu treba da bude integrisana u celokupnu politiku bezbednosti i zdravlja na radu u preduzeću.

Strategije i pristupi moraju biti prilagođeni specifičnim uslovima radnog mesta koje je u pitanju. Pitanja u velikom postrojenju u industrijskoj državi, na primer, mogu biti veoma različita od pitanja u proizvodnom sektoru države u razvoju.

Uključenost zaposlenih, njihovih predstavnika i sindikata je od ključnog značaja za sprečavanje stresa na radu. Njihovo učešće i saradnja treba da budu sastavni deo celog procesa svakog programa za prevenciju stresa na radnom mestu.

Međunarodna organizacija rada je organizovala grupu stručnjaka kako bi napravili kompilaciju kontrolnih tačaka za prevenciju stresa na radu. Grupa se sastojala od šest spoljnih specijalista iz oblasti stresa na radu i od zaposlenih u Međunarodnoj organizaciji rada. Na osnovu jednonedeljnog sastanka u prostorijama Međunarodne organizacije rada i naknadnih diskusija putem e-maila, napravljena je kompilacija od 50 kontrolnih tačaka. Stručnjaci koji su učestvovali na radnim sastancima su: Jean-Pierre Brun (Kanada), Anna-Lisa Elo (Finska), Tage S. Kristensen (Danska), Kazutaka Kogi (Japan), Leanart Levi (Švedska) i Anjali Nag (Indija). Zaposleni u Međunarodnoj organizaciji rada koji su učestvovali na sastanku su Toru Itani, Claude Loiselle i David Gold. Na sastancima je učestvovala i Evelyn Kortum iz Svetske zdravstvene organizacije. Kompilaciju doprinosa učesnika sastanka je izradio Kazutaka Kogi, koji je bio i koordinator pri izradi priručnika. Nacrt su pregledali stručni članovi i prosledili dalje spoljnim stručnim saradnicima koji su povezani sa međunarodnim i nacionalnim organizacijama poslodavaca i zaposlenih. Međunarodna organizacija rada želi posebno da se zahvali Hugh Robertson iz the Trades Union Congress of the United Kingdom (Kongres sindikata Ujedinjenog Kraljevstva), Janet Asherson iz Međunarodne organizacije poslodavaca, i njihovim kolegama na kritičkim i korisnim doprinosima. Tehnički pregled i uređivanje je izvršio Shengli Niu, koordinator i viši specijalista u oblasti zdravlja na radu, programa Međunarodne organizacije rada, za bezbednost i zdravlje na radu i životnu sredinu (SafeWork).

Ova publikacija je mnogo više od priručnika o stresu: mnoge ilustracije su vodič za kontrolu dobrih praksi u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu, koje imaju ključnu ulogu u smanjenju stresa. Objavljivanje ovog dokumenta trebalo bi da upotpuni aktivnosti Međunarodne organizacije rada, koje za cilj imaju unapređenje uslova za rad i sprečavanje stresa na radu u mnogim zemljama širom sveta.

Iskustvo i povratne informacije o primeni kontrolnih tačaka koje su navedene u ovom priručniku, na različita razna mesta – proizvodnja, informacione

tehnologije, poljoprivreda, itd. – će biti izuzetno korisno za dalje unapređenje ove publikacije. Nadamo se da će ovaj priručnik u budućnosti biti pregledan i poboljšan, nakon probne primene u različitim državama i sektorima.

Seiji Machida
Direktor

Program za bezbednost i zdravlje na radu i životnu
sredinu (SafeWork)
Međunarodna organizacija rada

Sadržaj

Predgovor	v
Kako koristiti ovaj priručnik	ix
Kontrolna lista za prevenciju stresa na radu	xi
Rukovođenje i pravda na radu	1
(kontrolne tačke 1–5)	
Zahtevi posla	13
(kontrolne tačke 6–10)	
Kontrola posla	25
(kontrolne tačke 11–15)	
Socijalna podrška	37
(kontrolne tačke 16–20)	
Fizičko okruženje	49
(kontrolne tačke 21–25)	
Ravnoteža poslovnog i privatnog života i radno vreme	61
(kontrolne tačke 26–30)	
Uvažavanje na poslu	73
(kontrolne tačke 31–35)	
Zaštita od uvredljivog ponašanja	85
(kontrolne tačke 36–40)	
Sigurnost zaposlenja	97
(kontrolne tačke 41–45)	
Informacije i komunikacija	109
(kontrolne tačke 46–50)	

Kako koristiti ovaj priručnik

Rešavanje problema stresa na radu je jedan od izazova čiji uspešni rezultati omogućavaju produktivan i zdrav radni vek u industrijalizovanim državama, kao i u državama u procesu industrijalizacije. Ovaj priručnik je pripremljen kako bi se prikazala rastuća potreba za merama koje rešavaju probleme izazvane stresom na radu. Pedeset kontrolnih tačaka koje su ovde uključene se zasnivaju na iskustvima stručnjaka koji su doprineli pregledu ovog priručnika i pripremi uvođenja prevencije stresa na radnom mestu. Aktivnosti za poboljšanje, koje su navedene u ovim kontrolnim tačkama se zasnivaju na brojnim principima koji su se dokazali kao primenjivi na realnim radnim mestima.

Ovi principi uključuju:

- Razvoj trenutnih rešenja sa aktivnim učešćem rukovodioca i zaposlenih;
- Grupni rad donosi prednosti za planiranje i uvođenje praktičnih poboljšanja;
- Kako bi poboljšanja izdržala test vremena, potrebno je preduzeti višestruke aktivnosti;
- Potreban je nastavak programa aktivnosti, kako bi se kreirala poboljšanja koja su lokalno prilagođena.

Kontrolne tačke predstavljaju jednostava, jeftina poboljšanja na radnom mestu koja su primenjiva u različitim poslovnim situacijama. Pošto kontrolne tačke obuhvataju široke oblasti, korisnici su ohrabreni da preduzmu višestruke aktivnosti koje uzimaju u obzir situacije na lokalnom nivou.

Korisnost priručnika baziranog na aktivnostima koji sadrži praktične kontrolne tačke je dokazana kroz iskustvo Međunarodne organizacije rada tokom korišćenja kontrolnih lista WISE (Uključenost u rad u malim preduzećima) i WIND (Poboljšanje rada u lokalnom razvoju) programa, kao i kroz povratne informacije tripartitnih činilaca Međunarodne organizacije rada, profesionalnih tela, zaposlenih u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu i ergonomista za radna mesta, zatim kroz korišćenje Ergonomske kontrolne tačke, koje je objavila Međunarodna organizacija rada u saradnji sa Internacionalnom asocijacijom za ergonomiju 1996. godine, sa dopunjenim izdanjem 2010. godine. Ovaj priručnik je razvijen po istom principu.

Postoje tri načina kako se može koristiti ovaj priručnik:

- primenom odabranih kontrolnih tačaka iz priručnika, lokalno prilagođenim sredstvima, praktične kontrolne liste;
- izradom gotovih listova sa informacijama; i
- organizovanjem radionica i obuke za planiranje i uvođenje promena na radno mesto.

1. Primena odabranih kontrolnih tačaka na radno mesto

Prilikom primene kontrolnih tačaka, preporučuje se izbor određenog broja kontrolnih tačaka koje su važne za to radno mesto. Obično, sa prvobitnu primenu priručnika dovoljno je 20–30 tačaka. Kopije stranica na kojima se nalaze odabrane kontrolne tačke se mogu deliti na uvodnim predavanjima o bezbednosti i zdravlju na radu, intervencijama na radnom mestu ili upravljanju rizicima na radu.

Na osnovu odabranih tačaka, može se napraviti kompilacija kratke kontrolne liste. Takva kontrolna lista treba da bude fokusirana na moguće aktivnosti za unapređenje i biće efikasnija ako se koristi zajedno sa kopijama odabranih strana iz priručnika. Savetuje se razvoj lokalno prilagođene kontrolne liste, dodavanjem nekoliko tačaka koje odgovaraju aktivnostima za lokalno unapređenje.

Prilikom primene odabranih kontrolnih tačaka ili njihovim korišćenjem za obuku, korisno je organizovati obilazak radnog mesta. Kratka kontrolna lista može u mnogome pomoći pri ovom obilasku, jer pomaže učesnicima da dobiju svež uvid u posećena radna mesta i da nađu oblasti kojima je potrebno poboljšanje. Ne zaboravite da pitate i za postojeće dobre strane, jer to može pomoći u naknadnim diskusijama.

O rezultatima obilaska radnog mesta treba razgovarati u malim grupama, a zatim uključiti sve učesnike ili predstavnike grupa. Grupni rad ljudi koji koriste odabrane kontrolne tačke je od ključnog značaja za prepoznavanje poboljšanja koja se mogu lokalno primeniti.

Važno je sagledati sve aspekte uslova na radnom mestu. Zato se savetuje da se odabere najmanje nekoliko tačaka iz različitih poglavlja ovog priručnika.

Ona mogu obuhvatati probleme rukovođenja, zahteve posla, kontrolu, socijalnu podršku, fizičko okruženje, radno vreme i ravnotežu poslovnog i privatnog života, kao i pitanja komunikacije. U zavisnosti od okolnosti, moguće je dodati i tačke iz drugih poglavlja.

2. Izrada gotovih informativnih listova

Za pripremu informativnih listova se može napraviti ograničeni broj kontrolnih tačaka korišćenjem ovog priručnika. Jednostavna struktura svake kontrolne tačke je korisna za ove svrhe. Korisno je pregledati stranice kontrolnih tačaka dodavanjem primedbi i materijala koji se odnose na lokalne uslove. To se može uraditi relativno jednostavno, pošto je naglasak priručnika na jednostavnim praktičnim mogućnostima poboljšanja. Na primer, mogu se napraviti praktične brošure korišćenjem dobrih primera koji su se pokazali lokalno, zajedno sa ovim praktičnim mogućnostima.

3. Organizovanje radionica i obuka za brze promene na radnom mestu

Praktičan način korišćenja priručnika u obuci za uvođenje poboljšanja na radu kako bi se sprečio stres, je organizovanje kratkih radionica ili obuka za primenu praktičnih mera na lokalnom nivou. Iskustvo u aktivnostima obuke za WISE i druge programe je pokazalo delotvornost radionica koje traju 1 do 4 dana i koriste dobar, primenjivi pristup zasnovan na praksi na lokalnom nivou. Ovaj priručnik se može koristiti kao vodič za kratke obuke i radionice za prevenciju stresa na radu. Takve obuke se mogu kombinovati sa upotrebom lokalno prilagođenih kontrolnih lista i informativnim listovima, kako je gore opisano. Obuka se može olakšati praktičnim sugestijama za uvođenje poboljšanja, korišćenjem kontrolne liste napravljene na osnovu ovog priručnika i informativnih listova. Korisno je imati u vidu da se praktična unapređenja na radnom mestu mogu postići primenom principa aktivnosti koji se promovišu u ovom priručniku.

Korisne sugestije:

1. Pokušajte da koristite „kontrolnu listu aktivnosti“ za novi pogled na uslove na radnom mestu. Kontrolna lista koja sadrži odabrane kontrolne tačke može pomoći da ljudi sistematično preispitaju postojeće uslove na radnom mestu.
2. Veoma se preporučuje učiti iz dobrih primera unapređenja koja su postignuta na lokalnim radnim

mestima i razviti ideje za unapređenje u skladu sa lokalnom situacijom. Lokalni primeri pokazuju dobijena poboljšanja i njihovu izvodljivost. Ovakvi primeri mogu ohrabriti ljude na lokalnom nivou da preduzmu potrebne mere. Posmatranje dostignuća, umesto isticanja slabosti uvek pomaže u promovisanju pozitivnog i konstruktivnog razmišljanja, koje vodi do pravih poboljšanja.

3. Grupne diskusije su uvek korisne. Pomažu da ljudi razmene ideje o tome kako da naprave prioritete iz različitih uglova, kao i kako da uravnoteženo razmatraju.
4. Uvek je korisno, i veoma važno, promovisati kratkoročne i dugoročne planove za unapređenje. Ideje koje zadovoljavaju lokalne potrebe bi trebalo prvo primeniti kratkoročno. Kada se postigne malo ali efikasno poboljšanje, ljudi postaju sigurniji u preduzimanje sledećih koraka, za koje je možda potrebno više vremena i sredstava.

Važno je organizovati nastavak aktivnosti kako bi se povezali pozitivni rezultati dobijeni tokom postojećih aktivnosti u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu. Važno je povezati lokalna pozitivna iskustva sa predlozima i planovima za unapređenje. To se najbolje postiže zajedničkim radom na različitim aspektima kontrolnih tačaka iz ovog priručnika. Na primer, kada govorimo o grupi, razgovarajte i složite se oko tri dobra dostignuća na radnom mestu i oko tri tačke koje treba unaprediti, a zatim razmotrite prioritete za svaku tačku..

Kontrolna lista za prevenciju stresa na radu

Kako koristiti ovu kontrolnu listu

U ovom priručniku se nalazi 50 kontrolnih tačaka. Možete koristiti sve kontrolne tačke ili možete napraviti sopstvenu listu koja sadrži samo one tačke koje su odgovarajuće za vaše radno mesto. Obično je dovoljna kontrolna lista koja sadrži 20–30 tačaka.

1. Poznavanje radnog mesta

Sakupite informacije o glavnim proizvodima ili uslugama koje se pružaju, metodama rada, broju zaposlenih (muškaraca i žena), radnom vremenu (uključujući pauze i prekovremeni rad) i druga pitanja koja smatrate da su važna. U zavisnosti od situacije na lokalnom nivou, mogu se dodati informacije koje su specifične za oblast rada, korišćenjem prostora datog u Dodatku na kraju kontrolne liste.

2. Definisane radne oblasti koju treba proveriti

Definišite radnu oblast koju treba proveriti u dogovoru sa rukovodiocem, predstavnicima sindikata ili drugim važnim učesnicima. U slučaju malog preduzeća, može se proveriti cela oblast za rad. U slučaju velikog preduzeća, odabrane radne oblasti se mogu prekontrolisati odvojeno.

3. Inicijalni obilazak ili diskusija

Pročitajte kontrolnu listu i provedite neko vreme u obilasku radne oblasti ili u diskusiji o stresu na radu, pre nego što počnete da koristite kontrolnu listu.

4. Pisanje rezultata provere

Pročitajte pažljivo svako pitanje. Obeležite NE ili DA pod „Da li predlažete preduzimanje mera?“

- Ukoliko su mere već preduzete na odgovarajući način, ili ako nema potrebe za njima, obeležite NE.
- Ukoliko mislite da je potrebno preduzeti mere, obeležite DA.
- Iskoristite prostor ispod „primedbi“ da napišete svoj predlog ili da napomenete gde se on nalazi.

5. Odabir prioriteta

Među pitanjima koja ste obeležili sa DA, izaberite nekoliko koja vam se čini da nude najvažnije benefite. Obeležite ih kao PRIORITET.

6. Diskusija grupe o rezultatima provere

Diskutujte o rezultatima provere sa ostalim učesnicima obilaska ili diskusije. Složite se oko postojećih dobrih strana i mera koje treba preduzeti na osnovu primene kontrolne liste. Razgovarajte sa rukovodiocima i zaposlenima o predloženim merama i pratite uvođenje ovih mera.

Kontrolna lista

Rukovođenje i pravda na radu

1. Razvijte i objavite politiku radnog mesta i strategije za prevenciju stresa na radu.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

2. Napravite procedure za zabranu diskriminacije i postupajte korektno prema zaposlenima.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

3. Ohrabrujte neformalnu komunikaciju između rukovodioca i zaposlenih i među zaposlenima.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

4. Čuvajte privatnost zaposlenih i njihove probleme poverljivim.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

5. Reštavajte probleme na radnom mestu čim se pojave.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

Komentari o rukovođenju i pravdi na radu:

Zahtevi posla

- 6. Prilagodite obim posla uzimajući u obzir broj i kapacitet zaposlenih.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

- 7. Preraspodelite radne zadatke kako biste sprečili prekomerne zahteve za radom zaposlenih.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

- 8. Pažljivo planirajte i dogovorite se oko dostižnih rokova i tempa rada.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

- 9. Uverite se da su zadaci i odgovornosti jasno definisani.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

- 10. Omogućite alternativne zadatke kako bi z pažnja zaposlenih ostala usmerena ka obavljanju posla.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

Komentari o zahtevima posla:

Kontrola rada

- 11. Uključite zaposlene u odlučivanje o svojoj organizaciji.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

- 12. Unapredite opseg i kontrolu zaposlenih nad načinom na koji obavljaju svoj posao.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

- 13. Organizujte rad na takav način da se razvijaju nova znanja i veštine.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

- 14. Ohrabrite učešće zaposlenih u poboljšanju uslova za rad i produktivnosti.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

- 15. Organizujte redovne sastanke na kojima se diskutuje o problemima na radnom mestu i o rešenjima.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

Komentari o kontroli rada:

Socijalna podrška

16. Ostvarite bliske odnose između rukovodioca i zaposlenog tako da jedni od drugih mogu dobiti podršku.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

17. Promovišite zajedničku pomoć i razmenu znanja i iskustva između zaposlenih.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

18. Prepoznajte i iskoristite spoljašnje izvore za pružanje pomoći zaposlenima.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

19. Organizujte društvene aktivnosti tokom ili posle radnog vremena.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

20. Pružite pomoć ili podršku zaposlenima, kada im je potrebno.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

Komentari o socijalnoj podršci:

Fizičko okruženje

21. Na osnovu postojećih sistema za upravljanje bezbednošću i zdravljem na radu, kreirajte jasne procedure za procenu rizika i kontrolu,

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

22. Obezbedite udobno radno okruženje koje je pogodno za fizičko i mentalno zdravlje.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

23. Uklonite ili smanjite opasnosti po bezbednost i zdravlje na radu na njihovom izvoru.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

24. Obezbedite čiste prostorije za odmor.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

25. Napravite plan za hitne slučajeve kako biste olakšali aktivnosti u vanrednim situacijama i brzu evakuaciju.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

Komentari o fizičkom okruženju:

Ravnoteža poslovnog i privatnog života i radno vreme

26. Uključite zaposlene u kreiranje radnog vremena.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

27. Planirajte rasporede rada tako da zadovoljite potrebe preduzeća i posebnih potreba vaših zaposlenih.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

28. Kreirajte mere i ograničenja kako bi se izbeglo produženo radno vreme.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

29. Optimizujte radno vreme kako bi zaposleni mogli da ispune svoje porodične obaveze.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

30. Prilagodite dužinu i učestalost pauza obimu posla.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

Komentari o ravnoteži poslovnog i privatnog života i o radnom vremenu:

Priznanje na radu

31. Otvoreno hvalite dobar rad zaposlenih i timova.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

32. Uvedite sistem u kome zaposleni znaju posledice svog rada.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

33. Uvedite sistem u kome su zaposleni u mogućnosti da izraze svoja osećanja i mišljenja.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

34. Ponašajte se jednako prema muškarcima i prema ženama.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

35. Obezbedite dobre izgledе za napredak u karijeri.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

Komentari o priznanju na radu:

Zaštita od uvredljivog ponašanja

36. Kreirajte i uvedite organizacioni okvir i strategije kojima se sprečava uvredljivo ponašanje ili se ono rešava brzo i na adekvatan način.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

37. Organizujte obuku i podignite svest o potrebi uzajamnog poštovanja.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

38. Kreirajte procedure i modele aktivnosti za iznalaženje rešenja za nasilje, uznemiravanje i zloupotrebe na radu.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

39. Obezbedite brze i kulturološki prilagođene intervencije za pomoć onima koji su uključeni u uvredljivo ponašanje.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

40. Organizujte prostorije za rad tako da zaštitite zaposlene od nasilja od strane klijenata i nepoznatih lica.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

Komentari o zaštiti od uvredljivog ponašanja:

Sigurnost zaposlenja

41. Planirajte rad tako da povećate mogućnost stabilnog zaposlenja.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

42. Obezbedite napismeno ugovor o radu sa jasnim odredbama u vezi sa uslovima zapošljavanja i korektnim doprinosima.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

43. Uverite se da se plate isplaćuju redovno i da se pružaju beneficije u skladu sa ugovorom o radu.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

44. Obezbedite siguran posao zaposlenima koji odlaze na roditeljsko bolovanje.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

45. Poboljšajte stabilnost posla i zaštitite zaposlene i njihove predstavnike od nekorektnog otpuštanja.

Da li predlažete preduzimanje mera?

NE DA PRIORITET

Primedbe _____

Komentari o stabilnosti posla:

Informacije i komunikacija

46. Donesite pravilo da rukovodioci posećuju radna mesta zaposlenih i razgovaraju sa njima.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

47. Uverite se da nadzornici lako i često razgovaraju o svim problemima sa zaposlenima.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

48. Redovno obaveštavajte zaposlene o važnim odlukama, korišćenjem odgovarajućih sredstava za informisanje.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

49. Informišite vrhovno rukovodstvo o stavovima zaposlenih.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

50. Informišite zaposlene o planovima za budućnost i promenama.
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

Komentari o informacijama i komunikaciji:

Dodatak: dodatne kontrolne tačke

51. _____
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

52. _____
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

53. _____
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

54. _____
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

55. _____
Da li predlažete preduzimanje mera?
 NE DA PRIORITET
Primedbe _____

Komentari o dodatnim kontrolnim tačkama:

Rukovođenje i pravda na radu

Rukovođenje i pravda na radu su važni preduslovi za prevenciju stresa na radu. Važno je preduzeti mere predostrožnosti na osnovu jasne politike i strategija koje obezbeđuju pristojan rad i poboljšanje uslova za rad i organizacije rada. Od osnovnog je značaja kreirati konkretne procedure za intervencije vezane za stres i za stvaranje atmosfere koja je pogodna za brzo rešavanje problema na radnom mestu. Rukovođenje, kao i zajednički trud rukovodioca i zaposlenih su neophodni. Efikasna sredstva za aktivnosti na radnom mestu su sledeća:

- obaveštavanje o politici i strategijama za pristojan rad;
- kreiranje procedura za zabranu diskriminacije;
- ohrabrivanje neformalne komunikacije između rukovodioca i zaposlenih;
- zaštita privatnosti; i
- brzo rešavanje problema na radnom mestu.

Sa posvećenim rukovodstvom i pravednošću, može se razviti kultura radnog mesta u kojoj se prevencija stresa na radu rešava pozitivno.

KONTROLNA TAČKA 1

Razvijte i obavestite sve o politici radnog mesta i strategijama za prevenciju stresa na radu.

ZAŠTO?

- Stres na radu je blisko povezan sa uslovima rada i sa načinom na koji je organizovan posao. Zato bi prevencija stresa na radnom mestu trebalo da se zasniva na jasnoj politici i strategijama koje omogućavaju dostojanstven rad. Potrebno je razjasniti svim zaposlenima i nadzornicima da je potreban zajednički trud za stalno poboljšanje uslova za rad i organizacije rada. Kao početna tačka je neophodna saradnja rukovodstva i zaposlenih.
- Prevencija stresa trebalo bi da bude deo sistema upravljanja bezbednošću i zdravljem na radu. Planiranje i uvođenje mera predostrožnosti trebalo bi da se zasniva na proceni rizika na radu i postavljanju prioriteta za praktična poboljšanja.
- Zajedničko učestvovanje, koje aktivno uključuje rukovodioce, nadzornike, zaposlene i njihove organizacije, je najdelotvorniji pristup za smanjenje stresa na radu. Stres na radu je povezan sa brojnim činiocima, uključujući psiho-socijalne činioce, rasporede rada, metode rada, radno okruženje i ravnotežu poslovnog i privatnog života. Ovi činioci, zahtevaju višestruki pristup i najbolje se rešavaju pristupom zajedničkog učestvovanja. Zato je naglasak u prevenciji stresa na radu na koracima koji se preduzimaju sa mnogobrojnih aspekata u vezi sa stresom na radu.

KAKO?

1. Kreirajte jasnu politiku radnog mesta, u saradnji sa zaposlenima i njihovim organizacijama, kako biste podstakli dostojanstven rad na radnom mestu. Politika bi trebalo da potvrdi jasnu posvećenost rukovodstva bezbednosti, zdravlju i blagostanju zaposlenih. Sa ovom politikom trebalo bi da budu upoznati svi zaposleni.
2. Uvedite prevenciju stresa u politiku radnog mesta i uvedite zajedničke strategije (tj. na osnovu saradničkog pristupa koji uključuje rukovodioce, nadzornike i zaposlene) o praktičnim merama za uvođenje politike. Strategije bi trebalo da budu

postavljene zajedno sa aktivnostima za upravljanje rizicima, koje se sprovode kao deo sistema upravljanja bezbednošću i zdravljem na radu.

3. Odredite najvažnije osobe koje će biti odgovorne za olakšavanje i podršku pristupu saradnje, u skladu sa usvojenim strategijama za bezbednost, zdravlje i blagostanje zaposlenih, uključujući prevenciju stresa na radu.
4. Postavite jasne ciljeve za svaku godinu, ili neki drugi period, za unapređenje bezbednosti i zdravlja i za prevenciju stresa. Planirajte i uvedite aktivnosti za unapređenje kako biste ispunili ove kratkoročne ciljeve kroz korake učesnika.
5. Strategije bi trebalo da uključuju procenu i pregled preduzetih aktivnosti i prateće aktivnosti za stalno unapređenje.

DODATNE SMERNICE

- Prikupite primere dobre prakse u oblasti prevencije stresa na radnom mestu ili na sličnim radnim mestima. Distribuirajte primere delotvornih mera koje vode do smanjenja stresa i unapređenja kulture radnog mesta.
- Objavite rezime preduzetih aktivnosti za bezbednost, zdravlje i prevenciju stresa na radu, svim zaposlenima i nadzornicima, putem sastanaka, obaveštenja i e-mailova.
- Diskutujte o efektima mera protiv stresa i načinima za poboljšanje aktivnosti na sastancima i prilikom konsultacija rukovodstva i zaposlenih.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Obavestite sve zaposlene i nadzornike o politici radnog mesta i strategijama koje se zasnivaju na pristupu saradnje kako biste obezbedili dostojanstven rad i prevenciju stresa na radu.



Slika 1a: kreirajte jasnu politiku radnog mesta. Politika bi trebalo da navodi jasnu posvećenost rukovodstva prevenciji stresa na radu. Ova politika treba da bude poznata svim zaposlenima.



Slika 1b: Postavite konkretne ciljeve svake godine, za unapređenje bezbednosti, zdravlja i za prevenciju stresa na radu, kroz korake za saradnju koji uključuju nadzornike i zaposlene.

KONTROLNA TAČKA 2

Napravite procedure za zabranu diskriminacije i postupajte sa zaposlenima korektno.

ZAŠTO?

- Ljudi koji zajedno rade na istom radnom mestu mogu imati različite sposobnosti i osnove. Zato je važno postupati sa svim zaposlenima korektno i sa poštovanjem. Trebalo bi da postoji otvorena politika radnog mesta da se prema svim zaposlenima odnosi jednako bez obzira na njihov pol, rasu, religiju ili verovanja. Eliminirajući diskriminaciju, može se ostvariti zdrava kultura radnog mesta. Otvorena politika, bez diskriminacije, obezbediće dobru osnovu za prevenciju stresa na radnom mestu.
- Diskriminacija i nekorektno postupanje su glavni uzročnici stresa na radu. Raspodela posla, razvoj karijere, obim posla i organizacija rada treba da budu raspoređene pošteno kako bi se izbegla diskriminacija. Jednake prilike za žene i za muškarce su od osnovnog značaja. Uporan, zajednički trud je neophodan za postizanje ovog cilja.
- Jasne procedure protiv diskriminacije i odgovarajuće mere i aktivnosti za rešavanje pritužbi će ublažiti ili čak potpuno eliminisati stresne uslove i sprečiti stres na radu. Treba imati u vidu da se neki konflikti na radnom mestu dogode usled diskriminatornih aktivnosti rukovodioca, nadzornika ili zaposlenih. Ovakve procedure treba da budu naglašene u politici radnog mesta protiv diskriminacije.

KAKO?

1. Kreirajte procedure za radno mesto koje zabranjuju diskriminaciju na radnom mestu. Ove procedure treba da budu usmerene ka jednakosti i korektnom ponašanju. One bi trebalo da osiguraju jednakost prilikom podele posla, odgovornosti, unapređenja, beneficija i drugih uslova zapošljavanja. Posebno je važno zabraniti razlike pri dodeli posla na osnovu starosti, rase, pola, invaliditeta, nacionalnog porekla ili veroispovesti. Aktivnosti koje su u suprotnosti sa politikom jednakosti treba da se prijave čim se otkriju i potrebno je zaustaviti ih pre nego što dovedu do ozbiljne situacije.

2. Obavestite sve rukovodioce, nadzornike i zaposlene o politici korektnosti na radnom mestu i o procedurama koje zabranjuju diskriminatorne mere i aktivnosti.
3. Takođe je potrebno uvesti procedure za očuvanje privatnosti u procesima u kojima se rešavaju problemi diskriminacije. To ne bi trebalo da ometa ili odlaže korekciju diskriminatornih mera na radnom mestu.
4. Odredite zaposlenog kome ostali zaposleni mogu da prijave situacije kada prema njima nije postupano fer i korektno. Uverite se da je svaki slučaj rešen brzo i korektno.
5. Posvetite posebnu pažnju na korektnu raspodelu radnih zadataka. Neophodno je obavestiti sve rukovodioce, nadzornike i zaposlene o važnosti korektnih raspodela i ispratiti ovu raspodelu na koherentan način.

DODATNE SMERNICE

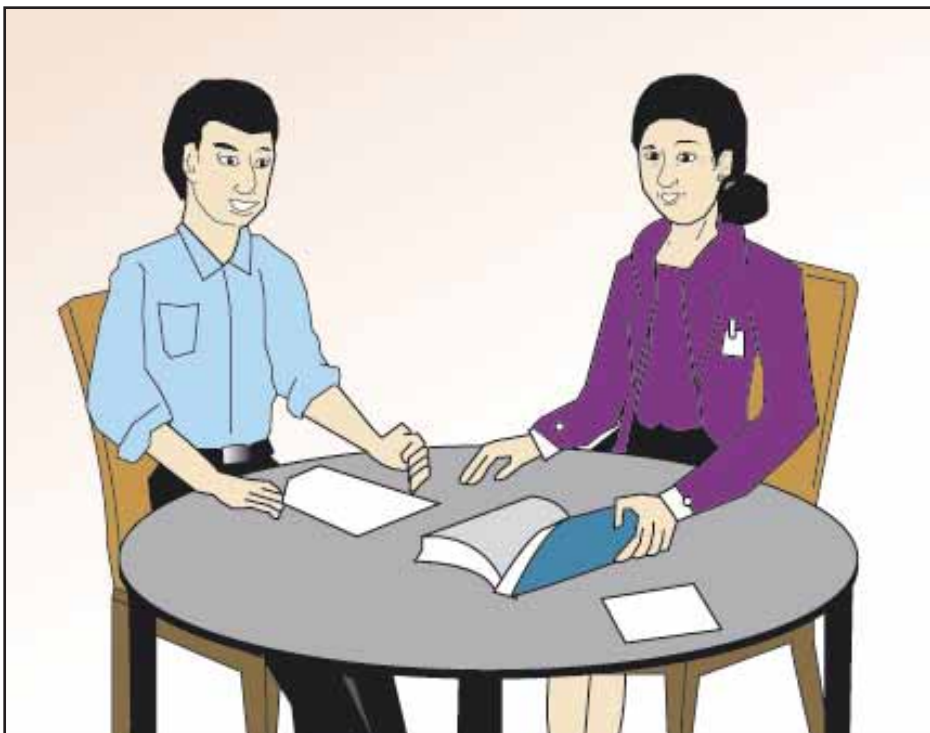
- Postupajte prema svim zaposlenima jednako. Važno je biti dosledan u sprovođenju jednakosti i korektnog postupanja prema svima na radnom mestu.
- Budite brzi u priznavanju grešaka, posebno ako se nekorektno ponašanje ili diskriminacija dogodila od strane rukovodstva.
- Potrebno je ozbiljno shvatiti i brzo rešiti sugestije o korektnom postupanju i žalbe o diskriminaciji. To pomaže u razvoju jednakosti na radnom mestu u saradnju sa svim rukovodiocima i zaposlenima.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Objavlivanjem jasnih procedura za zabranu diskriminacije na osnovu starosti, rase, pola, invaliditeta, nacionalnosti ili veroispovesti, može se efikasno ostvariti kultura radnog mesta koja podržava humane uslove rada.



Slika 2a: obavestite sve rukovodioce, nadzornike i zaposlene o politici jednakosti na radnom mestu i o procedurama koje zabranjuju diskriminatorne aktivnosti.



Slika 2b: Odredite zaposlenog kome ostali zaposleni mogu da prijave situacije kada prema njima nije postupano fer i korektno. Uverite se da je svaki slučaj rešen brzo i korektno.

KONTROLNA TAČKA 3

Ohrabrujte neformalnu komunikaciju između rukovodioca i zaposlenih, kao i među zaposlenima.

ZAŠTO?

- Saradnja rukovodioca i zaposlenih se poboljšava čestom, neformalnom komunikacijom – na primer, kroz lične razgovore i zajedničke aktivnosti. Neformalni sastanci, zabave, sportski događaji, ekskurzije i druge zajedničke aktivnosti su prilike u kojima se poboljšavaju odnosi i saradnja, ali i olakšava neformalna komunikacija o prevenciji stresa na radu.
- Neformalna komunikacija poboljšava zajedničko razumevanje kroz diskusiju o uobičajenim pitanjima posla i života. To pomaže u razvijanju partnerstava između rukovodioca i zaposlenih i među samim zaposlenima.
- Zajedničko planiranje i izvršavanje neformalnih aktivnosti poboljšava intimnu komunikaciju i kolegijalnost. Zajednička iskustva će obično dovesti do saradnje i uvođenja mera povezanih sa stresom na radu.

KAKO?

1. Ohrabrujte neformalne razgovore između rukovodioca i zaposlenih. Rukovodioci i zaposleni treba da slobodno razgovaraju u različitim prilikama tokom i van radnog vremena. Rukovodioci treba da objasne da su otvoreni za diskusiju i da bi želeli da imaju dobre odnose za zaposlenima.
2. Ohrabrite razvoj neformalnih odnosa među zaposlenima. Neformalni razgovori mogu da se odvijaju u odgovarajućim situacijama. Zaposleni obično imaju bliske kontakte tokom i izvan radnog vremena, a ovi neformalni odnosi mogu da se dalje razvijaju kroz zajedničko učestvovanje na raznim sastancima i obukama.
3. Obezbedite podršku za organizaciju neformalnih okupljanja ili događaja koji uključuju rukovodioce i zaposlene ili grupe zaposlenih, kao što su zabave, sportski događaji, ekskurzije, takmičenja i druge aktivnosti. Neke od ovih aktivnosti se mogu odvijati i tokom radnog vremena, ukoliko je to moguće.

4. Širite informacije o neformalnim okupljanjima i događajima koristeći različita sredstva. Pomoći će vam ukoliko razjasnite da se neformalna komunikacija ohrabruje kao deo politike radnog mesta.

DODATNE SMERNICE

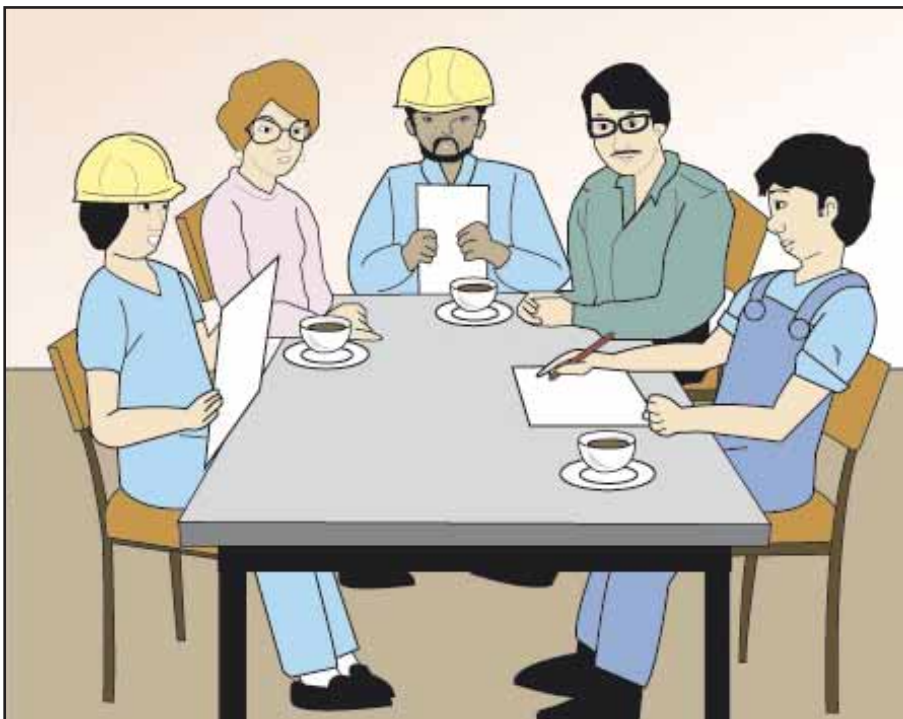
- Ukoliko je moguće, otvoreno preduzmite inicijativu da organizujete neformalna okupljanja i događaje.
- Stvorite prilike za neformalne razgovore rukovodioca i zaposlenih, na primer, nakon formalnih sastanaka ili između poslovnih aktivnosti.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Ohrabrujte neformalnu komunikaciju između rukovodioca i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih, koristeći različite prilike i događaje, tokom i izvan radnog vremena.



Slika 3a: ohrabrujte neformalnu komunikaciju između rukovodioca i zaposlenih tokom i izvan radnog vremena.



Slika 3b: Obezbedite podršku za organizaciju neformalnih okupljanja različite vrste koji uključuju rukovodioce i zaposlene ili grupe zaposlenih.

KONTROLNA TAČKA 4

Čuvajte privatnost i poverljivost informacija o zaposlenom.

ZAŠTO?

- Zaštita privatnosti u korišćenju ličnih i poverljivih informacija je od kritičnog značaja. Nedostatak poverljivosti u korišćenju ličnih podataka, zdravstvenog stanja i pitanja u vezi sa stresom, ima značajan uticaj na blagostanje i zdravlje zaposlenog koji je u pitanju. Mora postojati jasna politika radnog mesta o zaštiti privatnosti i nju moraju poštovati svi.
- Zaštita privatnosti je od osnovnog značaja za uspeh svih aktivnosti u prevenciji stresa na radu. Važno je obratiti posebnu pažnju na održavanje privatnosti u vezi sa zdravstvenim informacijama i poverljivim informacijama žrtava stresa na radu, uvredljivog ponašanja ili diskriminacije na radnom mestu.
- Zaštita privatnosti u rešavanju poremećaja zdravlja ili poremećaja u vezi sa stresom, kao i ličnih problema, će biti ozbiljno ugrožena ukoliko ne postoji jasna politika radnog mesta o zaštiti privatnosti. Često zaposleni koji nisu profesionalci u oblasti zdravstva mogu da imaju kontakt sa poverljivim informacijama. Zato je veoma važno objaviti procedure usmerene na poverljive informacije o zaposlenima.

KAKO?

1. Kreirajte jasnu politiku radnog mesta za zaštitu privatnosti kada imate kontakt sa ličnim poverljivim informacijama i tokom svakodnevnog rada i u situacijama vezanim za zdravlje i stres. Sa ovom politikom treba da budu upoznati svi na radnom mestu.
2. Objavite i održavajte procedure za lične poverljive informacije, uključujući ličnu istoriju i informacije o učinku, zdravstvenom stanju i pitanjima u vezi sa stresom.
3. Obratite posebnu pažnju na poverljive informacije iz izveštaja i ličnih dokumenata koji sadrže informacije o zdravstvenom stanju i drugim problemima u vezi sa stresom. Potrebno je preduzeti mere kako bi se sačuvale ove

informacije. Konsultujte uslužne servise čiji posao je rad sa problemima stresa i ličnog zdravlja kao meru za preduzimanje stroge zaštite privatnosti.

4. Kreirajte i održavajte procedure za rad sa elektronskim podacima koji sadrže lične informacije, strastveno stanje ili pitanja u vezi sa stresom. Ove procedure moraju biti iste kao politika radnog mesta o zaštiti privatnosti i uključuju mere za sprečavanje slučajnog širenja informacija i zabranjuju neovlašćeni pristup.

DODATNE SMERNICE

- Učite iz primera delotvornih programa za zaštitu privatnosti na radnom mestu. Pošto je privatnost kritično pitanje za aktivnosti prevencije stresa na radnom mestu, dobri primeri pomažu u zaštiti privatnosti u sličnim situacijama.
- U saradnji sa drugim institucijama ili programima, kao što su programi za pomoć zaposlenima, potrebno je posebno paziti da se zaštiti privatnost zaposlenih kada se nastavlja sa zajedničkim aktivnostima.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Kreirajte procedure za rad sa ličnim poverljivim informacijama, uključujući elektronske podatke i obratite posebnu pažnju da ovi podaci ostanu bezbedni.



Slika 4a: Kreirajte procedure za rad sa ličnim poverljivim podacima i informacijama, uključujući ličnu istoriju i informacije o učinku, zdravstvenom stanju i pitanjima u vezi sa stresom.



Slika 4b: Objasnite zaposlenima kako se na odgovarajući način koriste lični i zdravstveni podaci, kako biste obezbedili poverljivost i zaštitu privatnosti.

KONTROLNA TAČKA 5

Rešavajte probleme na radnom mestu čim se pojave.

ZAŠTO?

- Na radnom mestu se javljaju različiti problemi. Oni uključuju probleme u vezi sa poslovanjem, pitanja rukovođenja zaposlenima, pitanja bezbednosti i zdravlja zaposlenih, kao i lične konflikte i pitanja u vezi sa stresom. Važno je kreirati klimu na radnom mestu koja pomaže u trenutnom rešavanju ovakvih problema.
- Neki od ovih problema mogu biti stresori za određene zaposlene ili mogu uticati na aktivnosti za prevenciju stresa. Treba se postarati da se problemi reše što je brže moguće i ublažiti stres ovih zaposlenih.
- Bliska saradnja rukovodioca i zaposlenih je najčešće neophodna za rešavanje ovakvih problema na radnom mestu. Brz i adekvatan napor da se reše problemi, u saradnji sa odgovarajućim ljudima, su dobri za atmosferu na radnom mestu i imaju pozitivan uticaj na sprečavanje stresa na radu.

KAKO?

1. Pregledajte nedavne probleme na radnom mestu kako biste utvrdili da li su rešeni brzo i na odgovarajući način. Oni su možda podigli nivo pozitivnog iskustva ili su rezultirali nedostacima. Diskutujte o poukama koje se mogu izvući iz nedavnih iskustava.
2. Uvedite rutinsku praksu rešavanja problema na radnom mestu čim se pojave.
3. Kada se pojave problemi koji mogu biti stresori za neke zaposlene, brzo ih rešite, i u isto vreme, pružite podršku zaposlenima.
4. Ukoliko su potrebni tehnički saveti za rešavanje problema, zatražite takve savete ili pomoć specijalista ili koristite pomoć od drugih institucija.
5. Diskutujte o mogućnostima za rešavanje problema sa najvažnijim ljudima, kao što su nadležni nadzornici, nadležni zaposleni i njihovi predstavnici, kao i sa zaposlenima iz oblasti

bezbednosti i zdravlja na radu. Neophodno je uzeti u obzir povratne informacije koje dobijete od svih uključenih strana.

DODATNE SMERNICE

- Uverite se da zaposleni znaju da treba da prijave sve probleme čim se pojave i da učestvuju u njihovom rešavanju.
- Svaka prepreka u rešavanju problema je verovatno rezultat kombinacije činilaca, što zahteva planiranje nekoliko aktivnosti istovremeno. Važno je primeniti paket rešenja a ne samo jedno.
- Obavezno posvetite pažnju privatnosti uključenih ljudi, i koristite lične podatke i druge poverljive informacije u skladu sa postavljenim procedurama za zaštitu privatnosti.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Brzim rešavanjem problema na radnom mestu, može se stvoriti atmosfera za efikasno prevazilaženje stresa na radu.



Slika 5a: Rešavanje problema čim se oni pojave treba da bude rutinska praksa, uljučujući i probleme u vezi sa bezbednošću, poslovnim operacijama i stresom na radu.



Slika 5b: Diskutujte o mogućnostima za rešavanje problema sa najvažnijim ljudima, kao što su nadležni nadzornici, nadležni zaposleni i njihovi predstavnici, kao i zaposleni iz oblasti bezbednosti i zdravlja na radu.

Zahtevi posla

Zahtevi posla moraju biti uravnoteženo raspodeljeni među zaposlenima. Moraju se izbeći prekomerni poslovni zahtevi koji su usmereni ka određenim zaposlenima, kako bi se izbegao stres na radu. Treba sprečiti neprikladan vremenski pritisak zbog rokova koje je teško ispuniti. Dobar učinak i blagostanje zavise od obima posla koji je prilagođen svakom zaposlenom u timu pojedinačno, što zahteva saradnju rukovodioca i zaposlenih. Praktične mere koje se mogu preduzeti za poboljšanje u ovoj oblasti uključuju:

- prilagođavanje ukupnog obima posla;
- sprečavanje prekomernog obima posla po zaposlenom;
- planiranje dostižnih rokova;
- jasno definisane zadatke i odgovornosti;
- izbegavanje nedovoljnog korišćenja mogućnosti zaposlenog.

KONTROLNA TAČKA 6

Prilagodite ukupan obim posla uzimajući u obzir broj i kapacitet zaposlenih.

ZAŠTO?

- Dobar učinak i blagostanje zavise od obima posla koji je prilagođen svakom zaposlenom u timu. Dobri rukovodioci znaju vrste i zahteve posla koje izvode njihovi zaposleni.
- Zaposleni preopterećeni poslom pate od umora, gubitka koncentracije, osećanja skrhanosti i stresa.
- Budite oprezni: obim posla nije samo pitanje kvantiteta i fizičkih zahteva. To je kvalitativno pitanje koncentracije, opreza, preplitanja zadataka, međuljudskih odnosa i tako dalje.
- Neprikladan obim posla znači biti preopterećen, nemati dovoljno vremena za obavljanje posla ili obaveza da se posao uradi suviše brzo, na primer, zanemarujući kvalitet rada i bez prilike za ispravkom.
- Realistično prilagođavanje obima posla, stoga održava dobar učinak i vodi do zadovoljstva klijenata.

KAKO?

1. Procenite obim posla pojedinca i tima kroz posmatranje i diskusiju sa zaposlenima, kako biste utvrdili da li je promena potrebna i izvodljiva.
2. Prilagodite obim posla zaposlenom kako biste izbegli da neki zaposleni bude preopterećen. Posao bi trebalo da se obavlja bez poteškoća, poštujući rokove i standarde kvaliteta. Uzmite u obzir razlike među pojedincima i prema tome prilagodite obim posla.
3. Povećajte broj zaposlenih kada i gde je to neophodno.
4. Smanjite nepotrebne zadatke kao što je kontrola, pisanje izveštaja, popunjavanje formulara ili posao registracije. Ove aktivnosti imaju značajan uticaj na koncentraciju zaposlenih. Obučite zaposlene da pravilno koriste alate. Uputite ih da zatraže popravku ili zamenu kada su alati oštećeni ili istrošeni.

5. Smanjite nedelotvorne prekide koji smanjuju koncentraciju zaposlenih i prekidaju proizvodnju ili ciljeve uslužnih delatnosti.
6. Promenite proces rada kako biste olakšali ispunjavanje radnih zahteva, na primer, pregledom raspodele zadataka ili korišćenjem inovativnih pristupa i tehnologija.

DODATNE SMERNICE

- Unapredite uslove za rad i organizaciju rada kako biste u potpunosti iskoristili kapacitete zaposlenih.
- Obučite zaposlene da razviju sopstvene veštine i znanja.
- Planirajte odgovarajuće rokove kako biste postigli bolju raspodelu posla u razumnom vremenskom periodu.
- Ohrabrujte redovne diskusije o obimu posla između nadzornika i zaposlenih.
- Planirajte, pregledajte i prilagodite trenutni i budući obim posla kako biste povećali učinkovitost i održali zaposlene zdravim.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Prilagodite obim posla svakom zaposlenom pojedinačno. Odgovarajući obim posla pomaže zaposlenima da poboljšaju svoj učinak i svoje zdravlje.



Slika 6a: prilagodite količinu posla zaposlenom i izbjegavajte da nekog zaposlenog preopteretite poslom. Unapredite radionice i tok rada sa ergonomске tačke gledišta.



Slika 6b: Dodelite posao grupi zaposlenih tako da je obim posla podeljen dobrim timskim radom.

KONTROLNA TAČKA 7

Reorganizujte radne zadatke tako da sprečite prekomernu opterećenost zaposlenih.

ZAŠTO?

- Kada različiti zaposleni nemaju istu količinu posla (neki su preopterećeni, a neki nemaju dovoljno posla), postoji problem u neujednačenoj raspodeli posla.
- Ako raspodela posla nije jednaka ili nije korektna, postoji rizik u iscrpljivanju najboljih zaposlenih i nedostatku podsticaja kod ostalih. Produktivnost može opasti.
- Dobra raspodela posla ima pozitivan uticaj na produktivnost i blagostanje zaposlenih.
- Zaposleni će biti motivisaniji ako se posao raspodeljuje jednako i korektno.

KAKO?

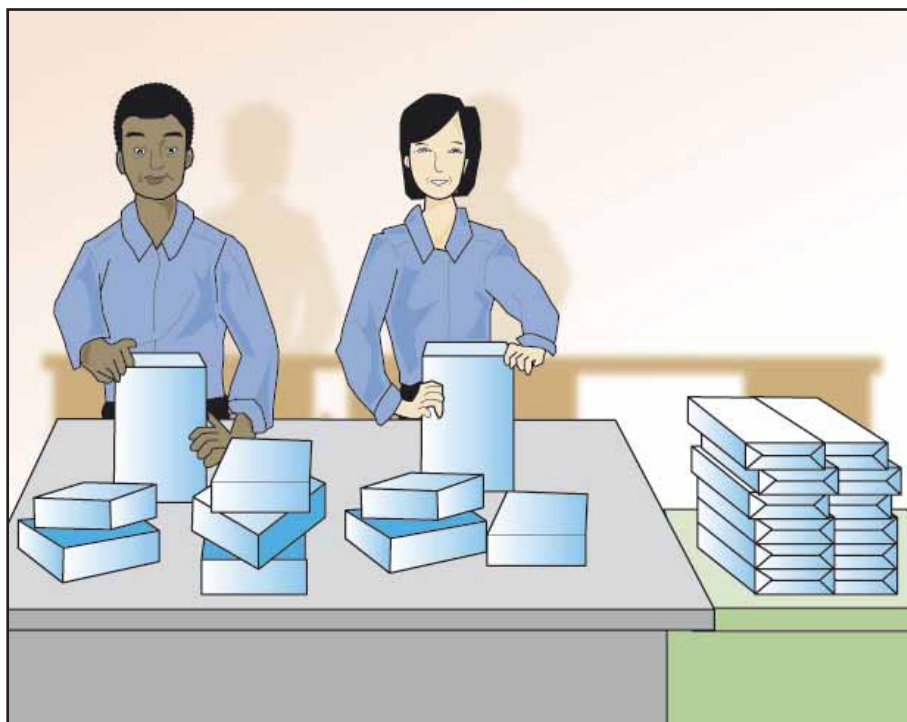
1. Posmatrajte kako se obavlja posao, razgovarajte sa zaposlenima kako biste utvrdili da li je posao raspodeljen jednako i korektno, i, ukoliko su neki zaposleni preopterećeni ili imaju previše teške zadatke, pronađite rešenje.
2. Uzmite u obzir da neki zaposleni mogu imati previše lake zadatke ili imaju premalo izazova u svom poslu.
3. Pregledajte zadatak kako biste se uverili da zaposleni dobijaju jednaku količinu posla, uzimajući u obzir sposobnosti svakog zaposlenog.
4. Rotirajte težak i izazovan posao među kolegama.
5. Unapredite metode rada ili opremu za preopterećene zaposlene i olakšajte im posao.
6. Uključite zaposlene u grupnu diskusiju kada se redizajnira poslovni zadatak. Ovo je dobra praksa za pronalaženje efikasnih i trajnih rešenja.

DODATNE SMERNICE

- Ne zaboravite da su zaposleni pojedinci sa različitim kapacitetima i različitim zdravstvenim stanjem, zato je u nekim situacijama prikladno da posao ne bude jednako raspodeljen, ali obavezno mora biti raspodeljen korektno.
- Održite poverljivost informacija o zdravstvenim problemima zaposlenih.
- Zaštitite zdravlje nerođene dece izbegavanjem opterećivanja trudnica velikim obimom posla.
- Ujednačeni zadaci su dobar način da se unaprede i razviju veštine i učinkovitost zaposlenih.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Dobra raspodela posla treba da bude deo prakse rukovođenja zato što će promovisati blagostanje i produktivnost zaposlenih.



Slika 7a: posmatrajte izvršavanje posla i razgovarajte sa zaposlenima kako da podelite teške zadatke i tako izbegnete preopterećenje pojedinaca.



Slika 7b: uključite zaposlene u unapređenje teških i neinteresantnih zadataka kako biste lakše podelili zadatke, rotirali zaposlene i pravili efektivne planove rada.

KONTROLNA TAČKA 8

Pažljivo planirajte posao i dogovorite se oko dostižnih rokova ili tempa rada.

ZAŠTO?

- Obim posla zavisi od rokova i tempa rada. Rokovi imaju uticaj na intenzitet rada, kvalitet proizvodnje i blagostanje zaposlenih.
- Čest rad u kratkim rokovima je povezan sa poremećajima vezanim za stres na radu.
- Potrebno je postaviti realne rokove kako bi se izbegli vremenski pritisak, greške i iritiranost.
- Rokovi se mogu pomeriti a resursi se mogu prilagoditi zahtevima.
- Treba konsultovati zaposlene o postavljanju rokova, zato što su oni stručni da procene koliko je vremena potrebno da se posao obavi i upoznati su sa ograničenjima u procesu rada.

KAKO?

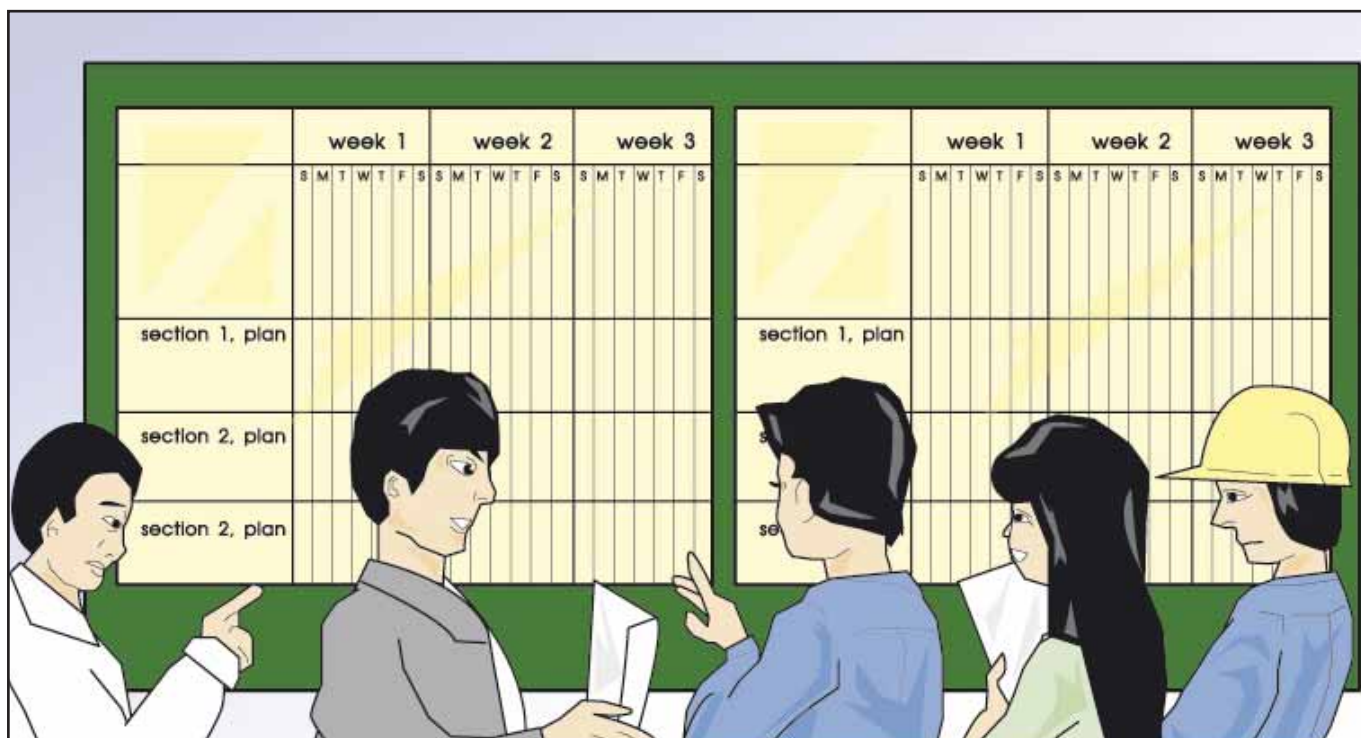
1. Uvek pregovarajte i planirajte rokove sa klijentima, rukovodiocima i zaposlenima, uzimajući u obzir dostupna sredstva i kapacitete. Ne oklevajte kada je potrebno da pomerite rokove ukoliko se uslovi na radnom mestu promene.
2. Redovno planirajte svoj poslovni kalendar kako biste izbegli prekratke rokove.
3. Obezbedite slobodno vreme pre i posle svakog zadatka u poslu brzog tempa ili uslugama potrošačima.
4. Obučite rukovodioce i zaposlene da bolje prevazilaze probleme kada rade u kratkim rokovima ili pod brzim tempom.
5. Razmotrite uslove za rad, tehničke resurse, moguće promene i posebne potrebe zaposlenih kada pregovarate o rokovima.

DODATNE SMERNICE

- Realni rokovi su dobar pokazatelj organizacione sposobnosti. Kada je ispunjenje roka upitno, organizujte grupni rad i uključite nadzornike i zaposlene.
- Nerealni rokovi smanjuju posvećenost i motivaciju.
- Obezbedite neophodna sredstva kako biste ispunili realne rokove.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Upravljanje i planiranje realnih rokova je dobro za blagostanje i produktivnost zaposlenih.



Slika 8: redovno planirajte rokove sa klijentima, rukovodiocima i zaposlenima, uzimajući u obzir dostupna sredstva.

KONTROLNA TAČKA 9

Uverite se da su zadaci i odgovornosti jasno definisani.

ZAŠTO?

- Kada zaposleni nema jasno definisane zadatke i jasne odgovornosti, teško je utvrditi optimalni nivo produktivnosti i granicu preko koje će zaposleni biti preopterećen poslom. Kao rezultat organizacija rada će biti manje efektivna zato što će često dolaziti do improvizacija u organizaciji.
- Jasno definisani zadaci povećavaju produktivnost zaposlenog i unapređuju organizaciju u timu zaposlenih.
- Kada svaki zaposleni ima jasne odgovornosti, zaposleni oseća da njegov posao ima više smisla što smanjuje rizik od smanjenja kvaliteta rada.
- Jasno definisane odgovornosti i radni zadaci takođe poboljšavaju odnose između zaposlenih i rukovodioca.
- Jasno definisani zadaci i odgovornosti su osnova prakse rukovođenja jer pomažu da se izbegnu greške, nezgode i povrede na radu.

KAKO?

1. Dobar opis posla mora da uključuje jasno definisane zadatke, odgovornosti i potreban napor kao i ciljeve koje treba dostići. Trebalo bi i da navodi direktnog nadzornika, podršku dostupnu zaposlenom i uslove za rad (raspored, putovanja, itd.).
2. Tokom pripreme opisa posla, treba posvetiti posebnu pažnju konfliktima zadatka (npr. kvantitet nasuprot kvaliteta).
3. Dobar opis posla mora da prepoznaje ne samo fizičke rizike, već i rizike koji bi mogli da povećaju stres zaposlenih.
4. Jasan opis zadataka i odgovornosti omogućava odgovarajućoj osobi na odgovarajućem mestu da bude motivisana. Zato izbegava izlaganje određenih zaposlenih ograničenjima sa kojima nemaju veština i sposobnosti da se izbore.

DODATNE SMERNICE

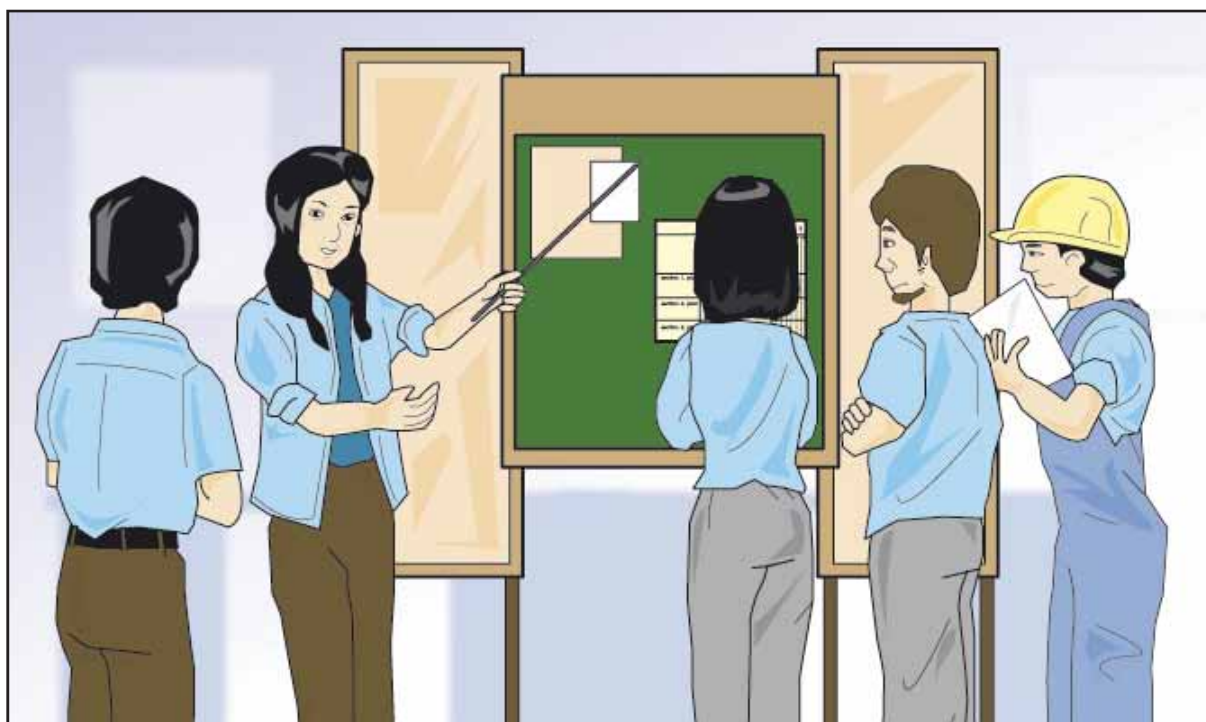
- Potrebno je redovno pregledati opise zadataka i odgovornosti, a posebno kada se promene uslovi za rad.
- Kako bi imala više efekta i kako bi više odgovarala trenutnim zahtevima posla, obuka zaposlenih treba da bude prilagođena specifičnom opisu zadataka i odgovornosti.
- Dobar opis posla će obezbediti informacije o tome šta rade drugi članovi tima, što ohrabruje timski rad.
- Dobar opis posla može da pomogne pri utvrđivanju odgovornosti zaposlenog u slučaju nezgode ili povrede, što ima značajan uticaj na kompenzaciju i blagostanje zaposlenog koji je u pitanju.
- Specifičan opis posla je važan, ali je potrebno imati i malo fleksibilnosti kako bi se dozvolile promene u metodama i organizaciji rada.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Jasan opis zadataka i odgovornosti može da unapredi raspodelu posla među zaposlenima pojedinačno, kao i u grupi zaposlenih.



Slika 9a: jasna specifikacija zadataka i odgovornosti vodi do motivisanog rada i kvalitetnih rezultata.



Slika 9b: dobar opis posla pruža znanje o tome šta rade članovi tima i time povećava razumevanje ciljeva tima i timskog rada. Ovo saznanje pomaže timu da prevaziđe iznenadne promene u organizaciji posla.

KONTROLNA TAČKA 10

Obezbedite alternativne zadatke da zadržite pažnju zaposlenih.

ZAŠTO?

- Neki poslovi ne koriste sve kapacitete zaposlenih ili su isuviše laki (npr. kontrolna soba, nadzor zgrade, itd.). Nedostatak izazova na radu može da stvori psihički nemir ili dosadu kod zaposlenih na ovakvoj vrsti posla.
- Produktivni radni dan ima pozitivan uticaj na zdravlje zaposlenog. Radni dani tokom kojih je zaposleni retko stimulisan su demotivišući i zaposleni gube interesovanje za posao.
- Kada su zaposleni zauzeti na poslu imaju realan utisak da doprinose učinku firme. Korisno je uveriti se da je zaposlenima poveren smislen zadatak koji održava njihovo interesovanje i pažnju usmerene ka poslu.

KAKO?

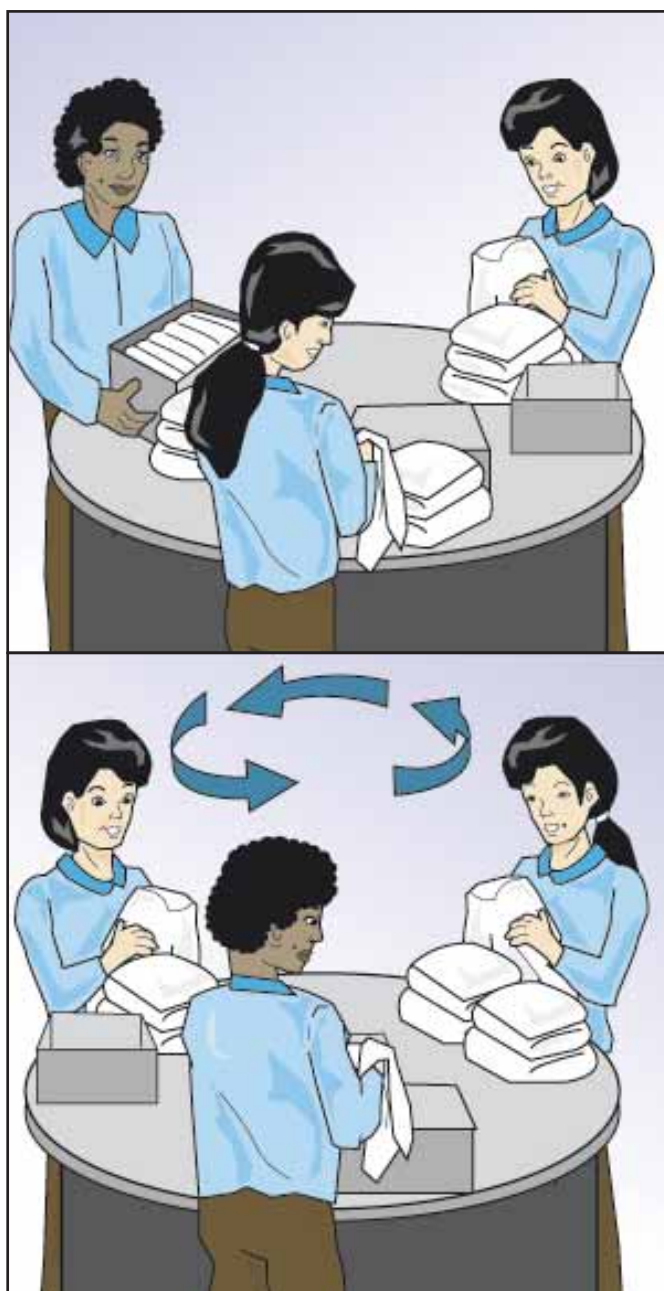
1. U saradnji sa zaposlenima, prepoznajte zadatke koji pružaju zaposlenima veću stimulaciju i sprečavaju dosadu ili smanjenu koncentraciju.
2. Kreirajte poslovne rasporede u koje spadaju različiti zadaci, a ne jedan zadatak koji se ponavlja.
3. Zadaci koje izvršava zaposleni mogu biti obogaćeni jednostavnim davanjem veće autonomije zaposlenom.

DODATNE SMERNICE

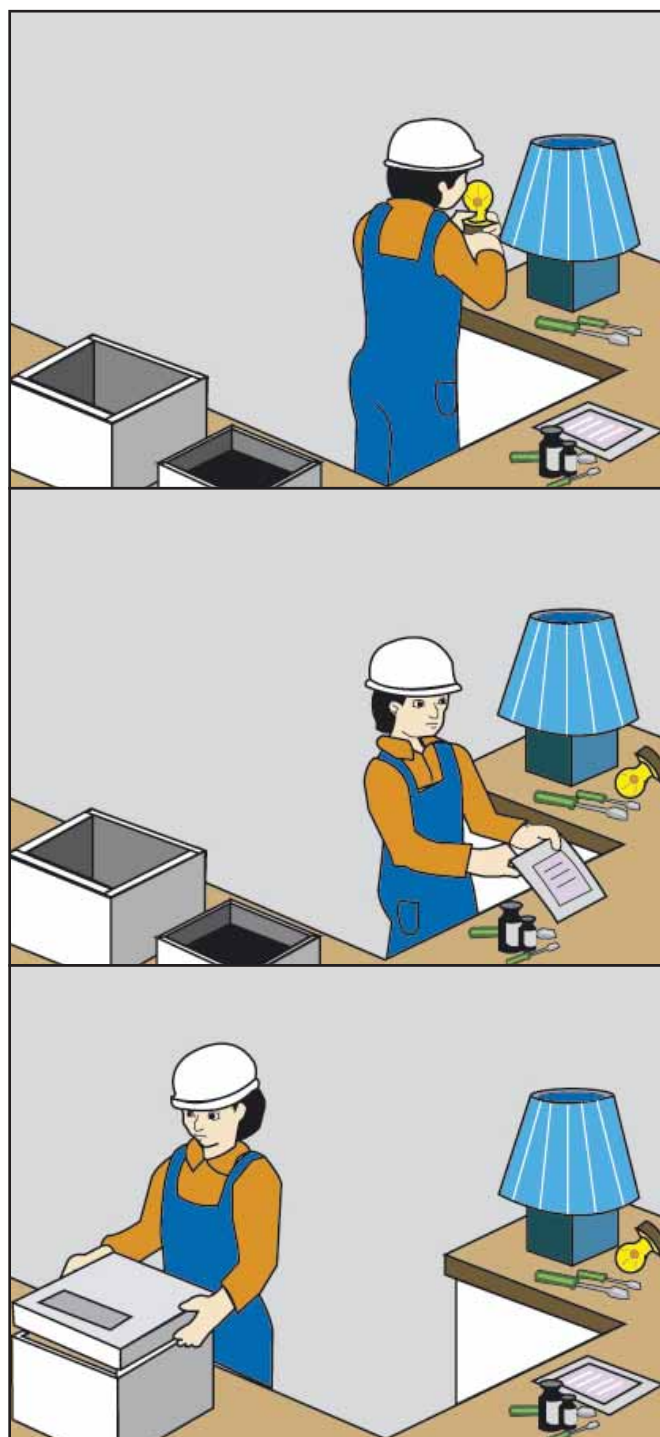
- Zaposleni treba da dobiju dodatne smislene zadatke, a ne veću količinu istih zadataka koji se ponavljaju.
- Razgovarajte sa zaposlenima o tome da im dodelite smislene zadatke, izbegavajući zadatke koji su previše jednostavni, monotoni ili se previše puta ponavljaju. Ispitajte načine da izbegnete ili poboljšate ove zadatke uključujući u rad članove tima.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Nekorišćenje kapaciteta zaposlenih je za njih takođe izvor stresa. Dodelite smislene zadatke svakom zaposlenom.



Slika 10a: Dodelite smislene zadatke timu zaposlenih kako biste olakšali rotaciju poslova među članovima tima.



Slika 10b: Organizujte posao tako da uključuje raznovrsne zadatke, a ne jedan zadatak koji se ponavlja.

Kontrolisanje rada

Kada zaposleni mogu sami da kontrolišu svoj posao, oni uživaju radeći i produktivniji su. Uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja o organizaciji njihovog posla je važno za prevenciju stresa na radu. Posao postaje stresniji kada zaposleni nemaju uticaj na tempo rada i metode rada. Dozvoljavajući zaposlenima da kontrolišu svoj posao pomaže u povećanju motivacije, poboljšanju kvaliteta i smanjuje stres. Efektivne mere uključuju:

- uključivanje zaposlenih u odlučivanje o organizaciji posla;
- povećanje kontrole zaposlenih nad njihovim radom;
- organizovanje rada tako da se razvijaju nove veštine i znanja;
- ohrabrivanje zaposlenih da učestvuju u poboljšanju rada;
- organizovanje redovnih sastanaka na kojima se diskutuje o problemima na radnom mestu.

Zaposleni koji mogu da odluče kako i kada obavljaju posao mogu bolje iskoristiti svoje veštine i iskustvo i produktivniji su. Povećana kontrola posla stoga rezultira delotvornijom organizacijom rada.

KONTROLNA TAČKA 11

Uključite zaposlene u odlučivanje o organizaciji sopstvenog rada.

ZAŠTO?

- Zaposleni će više uživati u svom poslu i biće produktivniji ukoliko mogu da kontrolišu način rada.
- Zaposleni mogu imati više znanja o procesima rada od svojih kolega, i zato njihove sugestije za poboljšanje mogu rezultirati efektivnijom organizacijom rada i većom produktivnošću.
- Uključivanje zaposlenih u odlučivanje o organizaciji sopstvenog rada može povećati samopouzdanje zaposlenih.

KAKO?

1. Uverite se da zaposleni sugerišu ili utiču na promene organizacije rada.
2. Ispitajte kako je postavljena organizacija rada i gde se ona može unaprediti. Zatim organizujte grupnu diskusiju o tome kako zaposleni mogu da budu aktivno uključeni u stalno poboljšanje organizacije rada.
3. Kada i gde je to moguće, dozvolite zaposlenima da utvrde:
 - kako se obavlja posao;
 - raspored rada;
 - sa kim rade;
 - da li je moguć rad u malim grupama;
 - izbor alata, opreme, nameštaja, itd.
4. Ohrabrite zaposlene da iznesu svoje ideje o poboljšanju organizacije rada organizovanjem kratkih sastanaka za iznošenje sugestija ili organizovanjem malih grupnih diskusija.

5. Dokumentujte sve promene u organizaciji rada i redovno ih ocenjujte.
6. Pravite predloge i doprinose koji su poznati svim zaposlenima jednako dobro kao i rezultati uvođenja ovakvih predloga. To će ohrabriti dalje učešće zaposlenih.

DODATNE SMERNICE

- Uključite zaposlene u proces odlučivanja.
- Razmotrite pružanje veće mobilnosti zaposlenima, tako da mogu da nauče različite poslove i da imaju različita iskustva, time im dajući priliku da učestvuju u odlučivanju u organizaciji rada, uslovima za rad i okruženju.
- Razgovarajte sa zaposlenima o različitim merama za promenu organizacije rada i radnog okruženja.
- Obezbedite informacije i obuku koja će pomoći zaposlenima da učestvuju u procesu odlučivanja.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja o uslovima za rad i organizaciji rada će povećati samopouzdanje zaposlenih i u isto vreme će dovesti do odluka koje nailaze na prihvatanje i podršku.



Slika 11a: uključite zaposlene i nadzornike u pregled i poboljšanje organizacije rada, učeći iz dobrih primera.



Slika 11b: ohrabrujte zaposlene da predstave svoje ideje o poboljšanju organizacije rada, organizujući diskusije u malim grupama.

KONTROLNA TAČKA 12

Povećajte slobodu zaposlenih i kontrolu koju imaju nad svojim radom.

ZAŠTO?

- Kada zaposleni mogu da odluče kako i kada obavljaju svoj posao (na primer u odnosu na metode rada i tempo) oni aktivno uključuju sve svoje veštine i iskustvo i postaju veoma motivisani na radu. Povećanje slobode i veća kontrola nad radom je važna za sprečavanje stresa.
- Kroz iskustvo, zaposleni obično dobro znaju kako da održe kvalitet svog rada i da izbegnu greške, posebno kada mogu da organizuju sopstveni način da ispune dodeljene zadatke. Zaposleni će uživati u radu i osećaće manje stresa ako mogu da utiču i da kontrolišu sopstvenu situaciju na radu.
- Posao često obavlja tim zaposlenih. Kada članovi tima zajedno odluče kako različite zadatke treba dodeliti i uraditi, oni mogu da sarađuju i ostvare dobre rezultate. To je daleko manje stresno nego kada je svaki zaposleni obavezan da ponavlja određeni zadatak prilagođavajući se tempu mašina i za veoma kratko vreme.

KAKO?

1. Planirajte radne zadatke za grupu zaposlenih tako da svaki zaposleni ili svaka podgrupa može da odluči kako, kojim redosledom i kada će uraditi zadatke. To je bolje nego dodeliti svakom zaposlenom ili podgrupi delove zadatka koji treba da se urade prethodno određenim tempom.
2. Držite kratke sastanke za cele radne grupe ili za tim, kako biste zajednički planirali pojedinačne radne zadatke i rasporede. Kratki sastanci se mogu održavati svakodnevno na početku rada ili u redovnim intervalima tokom radne nedelje, meseca ili nekog drugog vremena tokom trajanja predviđenog roka.
3. Dozvolite zaposlenima u radnoj grupi ili timu da utiču na izbor alata, opreme, nameštaja ili metoda rada. Grupna diskusija je korisna kako bi se donele lako ostvarive odluke.

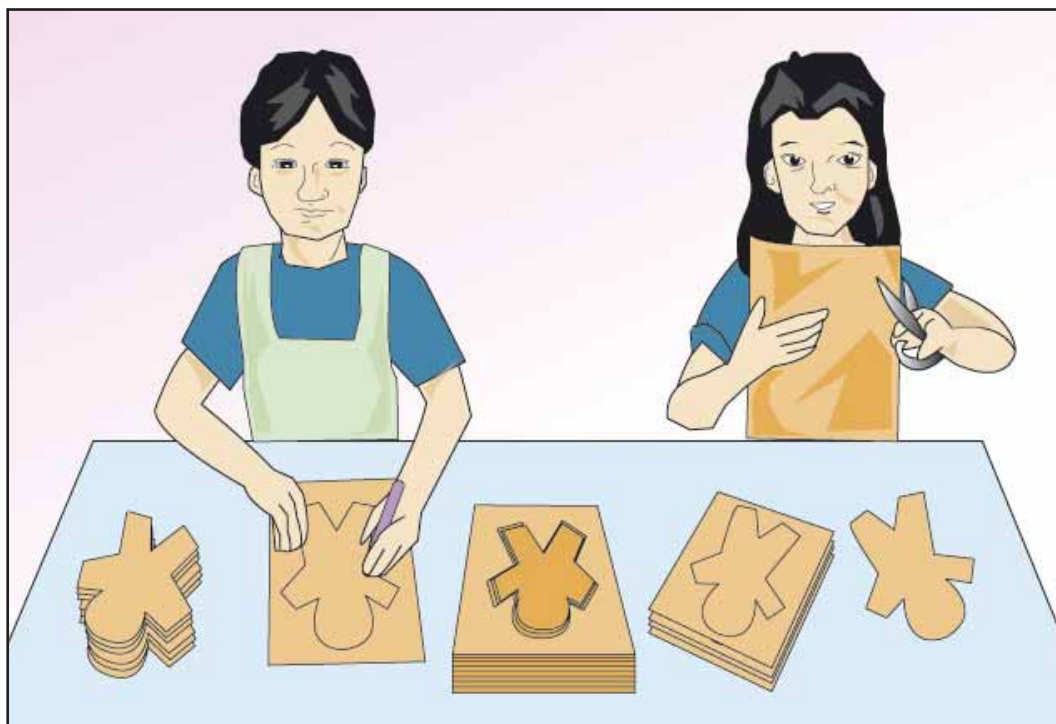
4. Reorganizujte proces rada tako da zaposleni pojedinačno kao i podgrupe zaposlenih mogu da kontrolišu tempo rada i izvršavanje zadataka.
5. Formirajte autonomne timove zaposlenih tako što ćete svakom timu dati odgovornost da odluči kako da radi.
6. Ohrabrite zaposlene da predlože ideje o načinu rada u grupi ili timu. Organizujte grupne diskusije kako biste reorganizovali metode rada, uzimajući u obzir predložene ideje i druge praktične mogućnosti.

DODATNE SMERNICE

- Prikupite dobre primere autonomnih radnih timova sa informacijama o promenama koje su uveli i pozitivnim rezultatima. Podelite ove primere preko obaveštenja na bilbordima, lecima ili elektronskom poštom.
- Uz učešće zaposlenih, procenite dostignuća radnih timova koji imaju slobodu i kontrolu nad načinom rada.
- Pokažite da cenite inicijative pojedinaca i radnih timova za metodama rada i autonomnim procedurama.
- Obezbedite prilike za učenje zaposlenima kako bi unapredili svoje znanje i veštine iz oblasti svojih zadataka i autonomnog rada.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Zaposleni bi trebalo da utiču na način na koji rade i na kvalitet svojih rezultata. Povećana sloboda i kontrola sopstvenog rada povećavaju motivaciju i kvalitet rada i smanjuju stres na radu.



Slika 12a: planirajte radne zadatke za grupu zaposlenih tako da svaki zaposleni ili podgrupa može da odluči kako, kojim redosledom i kada će izvršiti zadatke.



Slika 12b: Formirajte autonomne timove tako što ćete svakom timu dati odgovornost da odluči kako da radi.

KONTROLNA TAČKA 13

Organizujte rad tako da se razvijaju nove veštine i znanja.

ZAŠTO?

- Zaposleni koji je dinamičan i koji može da izvršava više zadataka će biti produktivniji i moći će da podrži ostale zaposlene.
- Pružanjem prilika za sticanje novih znanja i veština, zaposleni će biti stimulisani i imaće veći kapacitet za odlučivanje.
- Uz nove sposobnosti, veštine i znanja, zaposleni može da menja poslove, što omogućava privremenu zamenu zaposlenih u odsustvu.
- Učestvovanje u aktivnostima za povećanje kapaciteta ohrabruje i podršku među zaposlenima.

KAKO?

1. Planirajte rad tako da zaposleni u toku radnog vremena mogu da se uključe u obuke i obrazovne kurseve koje finansira poslodavac, a koje su povezane sa poslom koji zaposleni obavlja.
2. Pružite zaposlenima priliku da steknu nove sposobnosti, veštine i znanja kroz obuku na radnom mestu ili van njega.
3. Sastanite se sa zaposlenima i upitajte ih koje sposobnosti, veštine i znanja treba da se razviju kako bi se poboljšala produktivnost i radno okruženje.
4. Kada zaposleni proceni prilike za obuku ili učenje, reorganizujte posao- na primer, zamenom zadataka ili deljenjem posla- tako da mogu da primene nove veštine i znanja.

DODATNE SMERNICE

- Razvojem kratkih modula obuke u vezi sa radom, koji se mogu integrisati u radni dan, će omogućiti zaposlenima da razviju nova znanja i veštine bez potrebe da napuštaju radno mesto.

- Pošto su zaposleni odrasli učenici, uverite se da je obuka relevantna i da zaposleni aktivno učestvuju u njoj.
- Redovno ocenjujte obuke i edukaciju kako bi se uverili da su postavljeni i dostignuti realni ciljevi.
- Ukoliko nije moguće interno organizovati stalnu obuku, razmotrite mogućnosti koje nude institucije izvan radnog mesta.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Zaposleni sa novim znanjima, sposobnostima i veštinama nisu samo efikasniji i produktivniji nego su i stimulisani da više doprinose grupnim aktivnostima i unakrsnoj obuci na radnom mestu.



Slika 13a: pružite zaposlenima priliku da steknu nove sposobnosti, veštine i znanja kroz obuku na radnom mestu.



Slika 13b: koristite dobre vizuelne primere koji pomažu zaposlenima pri sticanju novih veština i znanja.

KONTROLNA TAČKA 14

Ohrabrite učešće zaposlenih u unapređenju uslova za rad i produktivnosti.

ZAŠTO?

- Kada su zahtevi posla visoki i kada zaposleni imaju ograničenu kontrolu nad svojim radom, ili je uopšte nemaju, povećava se mogućnost pojave stresa.
- Zaposleni mogu osećati da imaju više kontrole ako mogu da učestvuju u procesu odlučivanja.
- Zaposleni verovatno znaju najviše o svojim radnim mestima i zadacima. Njihova uključenost u planiranje i sprovođenje promena ovih uslova može dovesti do korisnih poboljšanja produktivnosti, što možda drugačije ne bi bilo moguće.

KAKO?

1. Kreirajte procese rada u kojima zaposleni mogu da kontrolišu sopstveni tempo rada i izvršavanje zadataka.
2. Utvrdite do koje mere su zaposleni uključeni u kreiranje i planiranje rada. Organizujte diskusije kako mogu da budu aktivnije uključeni u pitanja organizacije rada, kao što su metode rada, tempo i pauze.
3. U saradnji sa rukovodstvom, tamo gde je to moguće, dozvolite zaposlenima da:
 - zajedno planiraju radne zadatke i rasporede;
 - odrede metod, brzinu, ciklus i redosled rada;
 - utvrde da je posao završen.
4. Kroz diskusije u malim grupama, dozvolite za zaposleni utiču na izbor alata, opreme i nameštaja.
5. Kreirajte procese gde zaposleni i rukovodioci mogu zajedno da razgovaraju o sredstvima za unapređenje radnog okruženja i produktivnosti.

DODATNE SMERNICE

- Upitajte zaposlene da preuzmu odgovornost za proces rada, uslove rada i produktivnost.
- Dozvolite zaposlenima da kontrolišu dodeljivanje zadataka, određivanje tempa, prioriteta i odlučivanje o redosledu rada za svaki posao pojedinačno.
- Ohrabrite zaposlene da prijave sve izazove sa kojima se susreću u procedurama rada i da pomognu u pronalaženju rešenja za ovakve probleme.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Najvažnije za smanjenje stresa na radu je pružiti zaposlenima veću kontrolu nad njihovim radom i uslovima za rad.



Slika 14: organizujte grupne diskusije o pitanjima planiranja rada, uključujući metode rada, tempo i pauze.

KONTROLNA TAČKA 15

Organizujte redovne sastanke na kojima će se razgovarati o problemima na radnom mestu i njihovim rešenjima.

ZAŠTO?

- Zaposleni mogu imati pozitivan uticaj na rešavanje problema i mogu imati važnu ulogu u primeni rešenja.
- Rešenja koja predlažu zaposleni su obično jeftina, praktična i laka za uvođenje.
- U slučajevima kada postoji odredba za sastanke timova sa zadacima, zaposleni osećaju da imaju više kontrole, što može dovesti do smanjenja stresa i porasta produktivnosti.
- Zaposleni imaju stručnost da procene vreme i sredstva koja su im neophodna za završetak posla ili zadatka. Kada postoje ograničenja i problemi, oni su u jedinstvenoj poziciji da ponude realna rešenja.

KAKO?

1. Zakažite redovne sastanke kako bi zaposleni istakli probleme na radu i predložili moguća rešenja.
2. Formirajte malu radnu grupu koja će od zaposlenih i od rukovodioca tražiti da razviju rešenja za probleme na radnom mestu.
3. Radnoj grupi su potrebne informacije ili tehnički saveti kako bi rešila probleme. Pružite adekvatnu podršku, informacije i tehničke savete, ukoliko je to potrebno.
4. Kada radna grupa završi sa radom, zatražite povratne informacije o predloženim rešenjima od svih zaposlenih, rukovodioca i nadzornika koji su bili uključeni u proces.

DODATNE SMERNICE

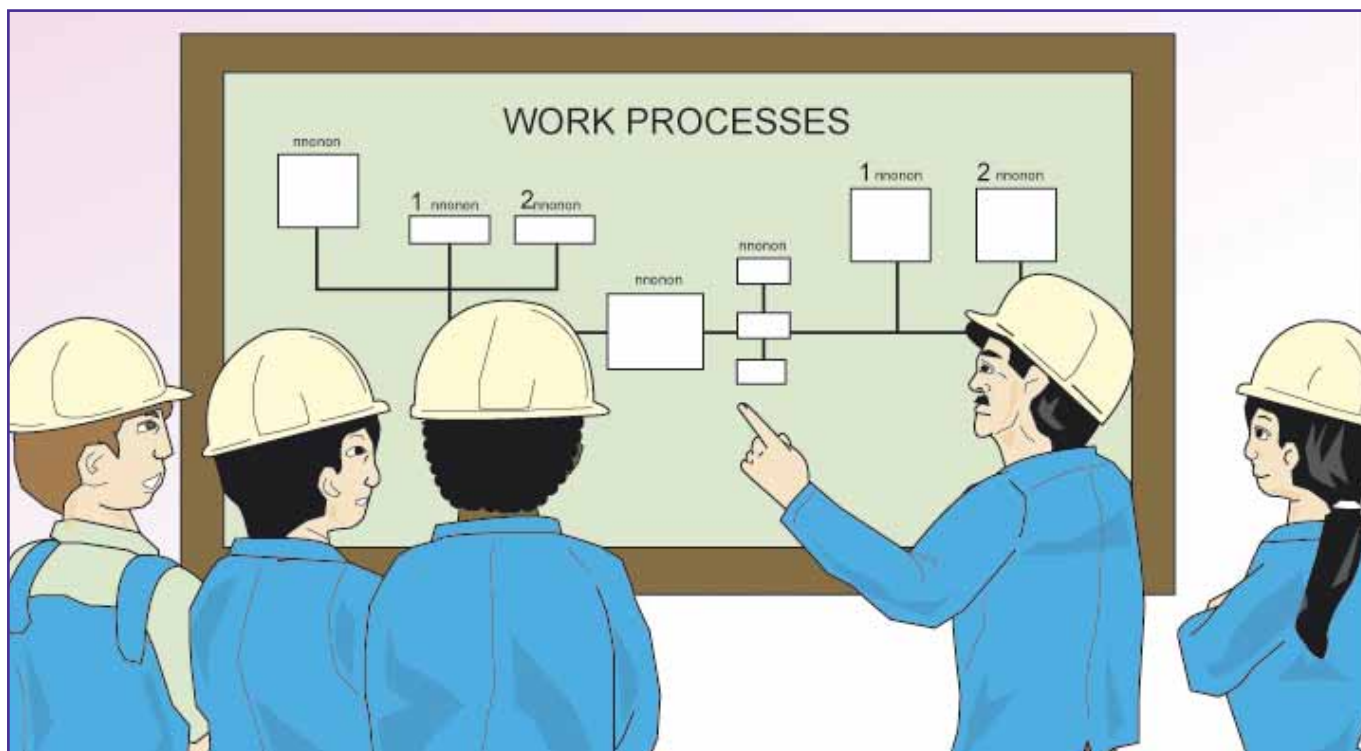
- Organizovanje grupe zaposlenih i nadzornika sa ciljem rešavanja problema je produktivno i problem će biti sagledan sa svih aspekata.
- Ako zaposleni znaju da mogu da učestvuju u radnoj grupi za problem u vezi sa njihovim poslom, oni će biti spremniji da izveste o problemima na radu i da traže rešenja.
- Radna grupa treba da bude spremna da traži savete od drugih koji imaju iskustva u rešavanju sličnih problema.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Uključivanje zaposlenih u rešavanje problema može da dovede do brzih, jeftinih i efektivnih rešenja, u isto vreme ohrabrujući uključenost zaposlenih.



Slika 15a: formirajte malu radnu grupu u kojoj će zaposleni i rukovodioci razviti rešenja za probleme na radnom mestu.



Slika 15b: organizujte redovne sastanke na kojima zaposleni mogu da istaknu probleme na radu i predlože moguća rešenja.

Društvena podrška

Šira društvena podrška je najvažnija za prevenciju stresa na radu. Treba uzeti u obzir formalnu i neformalnu društvenu podršku kako bi se smanjili uticaji uzročnika stresa na radnom mestu. Društvena podrška koju pružaju rukovodioci, nadzornici i kolege, pomaže zaposlenima da prevaziđu pritisak i stres na radu. Društvena podrška unapređuje i veštine prevazilaženja problema. Postoji mnogo načina da se unapredi društvena podrška na radnom mestu. Sledeće vrste podrške se čine posebno korisnim:

- bliski odnos rukovodstva i zaposlenog;
- međusobna pomoć zaposlenih;
- upotreba spoljnih izvora pomoći;
- organizovanje društvenih aktivnosti;
- pružanje direktne pomoći kada je to potrebno.

Ovakve mere mogu obezbediti praktičnu i pravovremenu društvenu podršku na radnom mestu.

KONTROLNA TAČKA 16

Ostvarite bliske veze između rukovodstva i zaposlenih tako da zaposleni i rukovodioci imaju podršku jedni drugih.

ZAŠTO?

- Društvena podrška zasnovana na dobrim odnosima rukovodstva i zaposlenih značajno doprinosi smanjenju stresa na radu, zato što dobri odnosi između zaposlenih i rukovodioca pomažu u smanjenju štetnog uticaja stresa.
- Podrška od rukovodioca koja se zasniva na dobrim odnosima rukovodstva i zaposlenih može da poveća sposobnost zaposlenog da prevaziđe stres na radu. Zaposleni na koje utiče stres na radu moraju da ga prevaziđu korišćenjem različitih sredstava i načina, što se često olakšava podrškom rukovodioca i kolega.
- Atmosfera u kojoj vlada podrška, a koju stvaraju zaposleni i rukovodioci rešavajući probleme na radnom mestu olakšava aktivnosti za smanjenje stresa na radu.

KAKO?

1. Objasnite svim zaposlenima da je rukovodstvo posvećeno aktivnoj podršci zaposlenima za unapređenje uslova rada i smanjenje stresa na radu.
2. Pažljivo slušajte mišljenja i žalbe zaposlenih o problemima na radnom mestu i potrudite se da preduzmete neophodne mere za rešenje problema.
3. Ohrabrite zaposlene da sarađuju sa rukovodiocima pri prepoznavanju i rešavanju problema na radnom mestu. Zaposleni često znaju moguća rešenja ovakvih problema i mogu da pomognu rukovodiocima da uvedu neophodne promene.
4. Otvoreno razgovarajte sa zaposlenima o načinima za rešavanje važnih problema na radnom mestu i odgovorite na žalbe zaposlenih o uslovima za rad. Preduzmite mere da ispratite ove probleme i njihova rešenja.

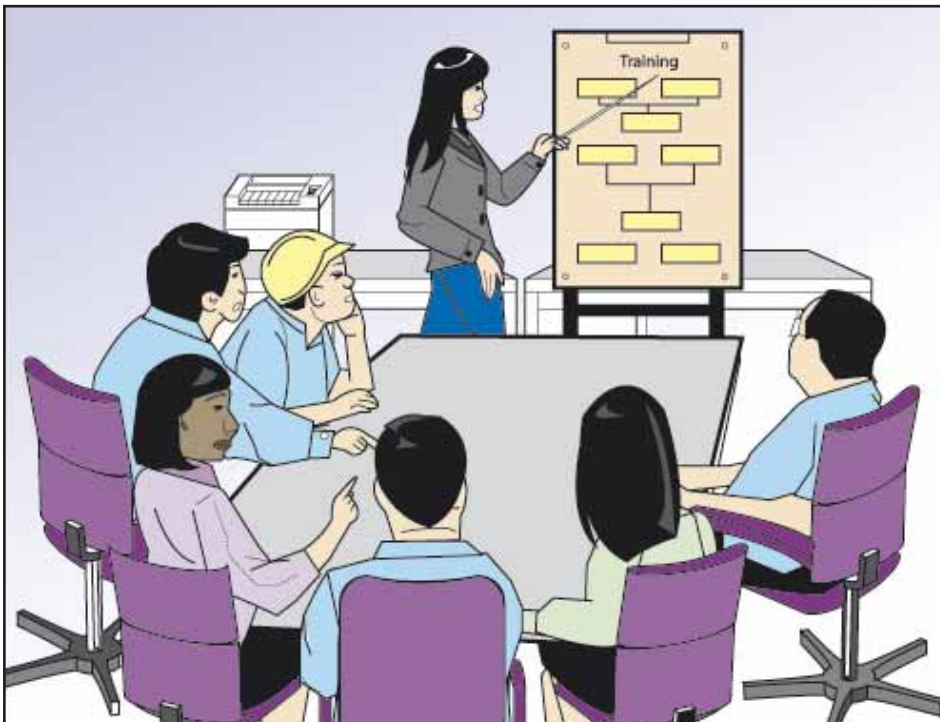
5. Probajte da eliminišete prepreke na radnom mestu koje sputavaju direktnu i indirektnu podršku rukovodioca zaposlenima i timovima zaposlenih. Na primer, objavite da su rukovodioci voljni da razgovaraju sa zaposlenima o bilo kom problemu na radnom mestu ili da održavaju redovne sastanke sa zaposlenima.
6. Beležite dobre primere rukovodioca koji pružaju podršku zaposlenom ili situacije u kojima zaposleni pruža podršku rukovodiocu. Objavite ove dobre primere.

DODATNE SMERNICE

- Ohrabrite saradnju između rukovodioca i zaposlenih. Ona se olakšava javnom objavom politike radnog mesta koja ohrabruje mere zajedničke podrške.
- Aktivno uključite zaposlene u važne procese odlučivanja o pitanjima radnog mesta. Potražite podršku zaposlenih za rešavanje problema na radnom mestu.
- Obratite pažnju na različite ličnosti i stilove rada u timu. Uklonite prepreke koje sprečavaju dobre odnose između rukovodioca i zaposlenih.
- Budite svesni da prepuštanje rukovodilaca i loše rukovođenje radnim mestom mnogo utiče na međusobnu podršku rukovodilaca i zaposlenih.
- Obezbedite obuku rukovodiocima i zaposlenima o zajedničkoj podršci i saradnji.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Dobri odnosi rukovodstva i zaposlenih olakšavaju zajedničku podršku za rešavanje problema na radnom mestu i za smanjenje stresa na radu. Ohrabrujte atmosferu u kojoj se neguje podrška formalnim i neformalnim merama.



Slika 16a: objasnite svim zaposlenima da je rukovodstvo posvećeno aktivnoj podršci zaposlenima za unapređenje uslova rada i smanjenje stresa na radu.



Slika 16b: pažljivo slušajte mišljenja i žalbe zaposlenih o problemima na radnom mestu i odmah preduzmite mere kako biste rešili probleme.

KONTROLNA TAČKA 17

Promovišite međusobnu pomoć i razmenu znanja i iskustva među zaposlenima.

ZAŠTO?

- Aktivna saradnja među kolegama pomaže u poboljšanju osećaja kolegijalnosti i povećava efikasnost mera za smanjenje stresa na radu.
- Zaposleni u timu imaju različitu prošlost i ličnosti. Pomažući jedni drugima i slušajući kolege, zaposleni uče kako da bolje sarađuju i da efikasnije prevaziđu stres.
- Zaposleni se često osećaju izolovano i na gubitku pri rešavanju ličnih problema. Atmosfera koja odiše podrškom pomaže da takvi zaposleni dobiju savet od kolega i da se bolje izbore sa naizgled teškom situacijom.
- Zajednička briga i saosećanje među zaposlenima u mnogome pomaže pri prepoznavanju razloga problema na radnom mestu i u nalaženju delotvornih sredstava sa smanjenje stresa na radu.

KAKO?

1. Ohrabrite međusobnu podršku zaposlenih pri prepoznavanju i rešavanju problema na radnom mestu. To se najbolje ostvaruje aktivnim učestvovanjem u zajedničkim odlukama u radnom timu i organizovanjem grupnih rasprava na temu rešavanja uobičajenih problema.
2. Diskutujte o načinima i sredstvima za obezbeđivanje zajedničke podrške u timu ili između različitih timova, kako bi se rešili problemi na radu.
3. Novim zaposlenima i zaposlenima sa problemima, dodelite savetnike ili mentore. Razmenite iskustva u savetovanju i mentorstvu.
4. Promovišite stvaranje autonomnih radnih timova i ohrabrujte timski rad. Pohvalite dobar učinak tima.
5. Podignite svest o prednostima promovisanja međusobne podrške unutar radnih timova ili među više timova. Razgovarajte o ovim prednostima na sastancima i tokom obuka.

DODATNE SMERNICE

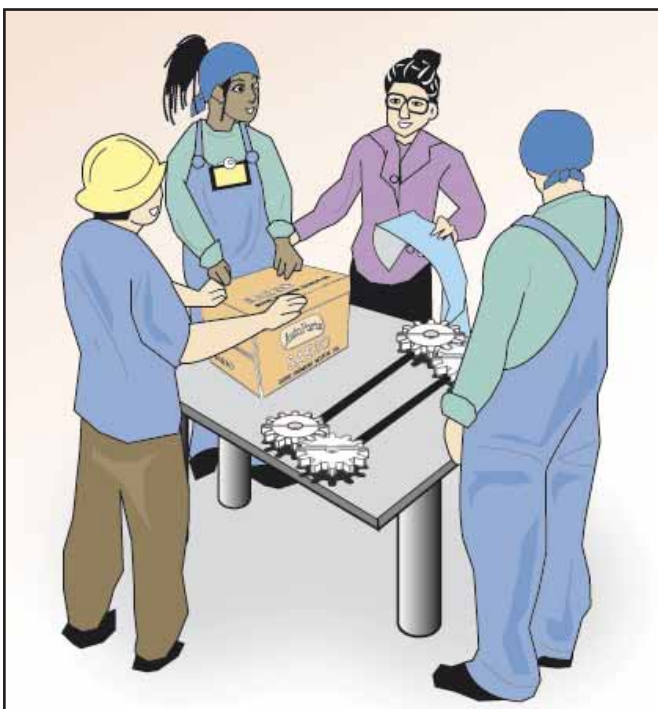
- Prikupite dobre primere međusobne podrške među zaposlenima, pri rešavanju problema na radnom mestu ili prilikom pomaganja kolegama u teškim situacijama. Objavite ove dobre primere preko odgovarajućih sredstava kao što su bilteni.
- Razmenite pozitivna iskustva savetnika i mentora pri podršci svojim kolegama. Pomozite im da unaprede svoje veštine i kapacitete u savetodavnom i mentorskom poslu.
- Na sastancima tima, diskutujte o načinima da se poboljša međusobna podrška. Razgovarajte o konkretnim primerima i delotvornim merama podrške.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Podrška kolega kroz svakodnevnu saradnju i aktivnosti tima može razviti zajedničku vezu punu podrške koja je veoma korisna za prevenciju stresa.



Slika 17a: ohrabrite međusobnu podršku zaposlenih pri prepoznavanju i rešavanju problema na radnom mestu. To se najbolje ostvaruje aktivnim učestvovanjem u zajedničkim odlukama u radnom timu i organizovanjem grupnih rasprava na temu rešenja.



Slika 17b: Usmerite savetnike i mentore da pruže podršku svojim kolegama. Pomozite im da unaprede svoje veštine u savetodavnom i mentorskom poslu.

KONTROLNA TAČKA 18

Prepoznajte i iskoristite spoljne izvore za obezbeđivanje pomoći zaposlenima.

ZAŠTO?

- Korisno je upotrebiti spoljašnje izvore pomoći kao odgovor na rešenje raznih problema sa kojima se suočavaju zaposleni na radu.
- Socijalni radnici, savetnici i programi za pomoć zaposlenima, mogu pomoći za zaposleni uvidi i reši probleme sa kojima bi se inače teško izborio/la sam/a. Oni mogu da pomognu, na primer, u rešavanju problema na radu, zloupotrebi droge ili alkohola, HIV/AIDS i drugih socijalnih i porodičnih problema.
- Zaposleni kojima je potrebna pomoć mogu se osloniti na programe za pomoć zaposlenima koji postoje na radnom mestu, uz pomoć spoljnih institucija. Upotreba ovakvog programa se preporučuje za obezbeđivanje efektivne podrške zaposlenima koji se suočavaju sa teškim situacijama.

KAKO?

1. Proverite da li postoji potreba za socijalnim uslugama za zaposlene koji imaju poteškoće u rešavanju privatnih problema. Treba obratiti posebnu pažnju na probleme kao što su zloupotreba alkohola i droga, socijalna i porodična pitanja, stariji članovi porodice ili osobe sa invaliditetom. Učite iz primera efektivnih usluga koje pružaju socijalni radnici izvan radnog mesta, kao i drugi pružaoci socijalnih usluga, i procenite kako možete da ih iskoristite.
2. Konsultujte se sa socijalnim radnicima izvan radnog mesta i drugim pružaocima socijalnih usluga, uključujući i program za pomoć zaposlenima, o načinima kako da pomognete zaposlenima koristeći njihove usluge. Uverite se da postoje odgovarajući resursi da obezbedite pomoć ovakvih institucija.
3. Odredite ljude nadležne za saradnju sa institucijama koje pružaju socijalnu podršku koja je neophodna zaposlenima.

4. Uverite se da postoji podrška rukovodioca, nadzornika i kolega u planiranju i pružanju socijalne podrške zaposlenima kojima je ovakva podrška potrebna.
5. Sačuvajte poverljivost informacije o uslugama koje su pružene svakom zaposlenom.

DODATNE SMERNICE

- Ukoliko je neophodno, organizujte fleksibilne rasporede rada i plaćeno odsustvo za zaposlene koji imaju privatne probleme.
- Procenite delotvornost socijalnih usluga koje su pružile agencije van radnog mesta. Pošto se potrebe pojedinaca razlikuju, pažljivo ispitajte lične potrebe i situacije.
- Obezbedite smernice i obuku za nadzornike i zaposlene za upotrebu spoljnih socijalnih usluga.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Spoljni izvori, uključujući programe za pomoć zaposlenima, su vredan resurs za pomoć zaposlenima kojima je potrebna socijalna pomoć.



Slika 18a: Obezbedite usluge socijalnih radnika i drugih ustanova za pomoć zaposlenima kako bi pomogli zaposlenima da se izbore sa posebno teškim problemima kao što su zloupotreba alkohola ili socijalni i porodični problemi.



Slika 18b: obezbedite podršku od kvalifikovanih ljudi za obuku zaposlenih o samo-zaštiti i smanjenju stresa na radu.

KONTROLNA TAČKA 19

Organizujte društvene aktivnosti tokom ili nakon radnog vremena.

ZAŠTO?

- Društvene aktivnosti, uključujući neformalne sastanke i rekreativne aktivnosti olakšavaju saradnju između rukovodioca i zaposlenih i među samim zaposlenima. Ovakve aktivnosti, koje se odvijaju preko volonterske inicijative rukovodilaca i zaposlenih, pomažu u povećanju osećanja kolegijalnosti.
- Društvene aktivnosti značajno poboljšavaju međusobno razumevanje različitih ljudi i pomažu u održavanju dobrih međuljudskih odnosa. Ovakve aktivnosti doprinose zajedničkom naporu za unapređenjem uslova za rad i smanjenju stresa na radu.
- Mogu se organizovati brojne društvene i rekreativne aktivnosti za zaposlene. Uz saradnju lokalnog stanovništva je lako planirati i uvesti odgovarajuće aktivnosti.

KAKO?

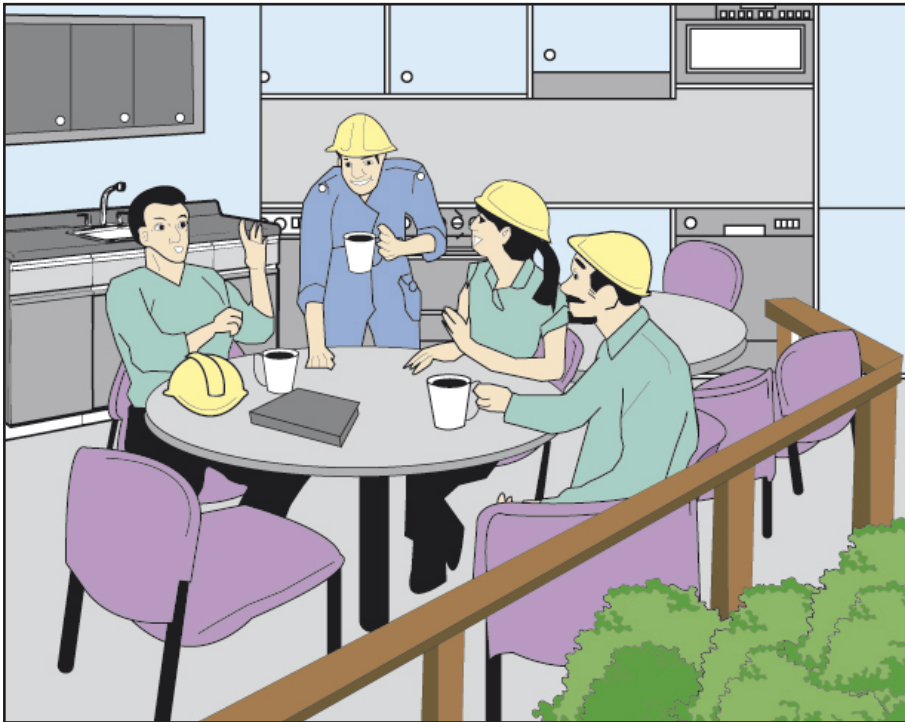
1. Kroz sastanke i intervju na radnom mestu, otkrijte koje vrste društvenih aktivnosti preferiraju vaši rukovodioci i zaposleni.
2. Formirajte mali tim koji će se sastojati od rukovodioca i zaposlenih sa ciljem da izuče sklonosti za organizovanje društvenih aktivnosti i odgovarajuće vreme.
3. Predložite rukovodiocima i zaposlenima mesto, sadržaj i vreme društvenih aktivnosti i zatražite povratne informacije kako biste unapredili plan. Ukoliko je moguće, organizujte aktivnosti tokom radnog vremena tako da mnogi mogu da učestvuju.
4. Planirajte društvene aktivnosti u saradnji sa što više ljudi. Pokušajte da održite prijateljsku atmosferu i dobrovoljnu prirodu aktivnosti. Zabave, događaji iz oblasti kulture, sportski događaji i neformalni sastanci se organizuju često.
5. Procenite sve društvene aktivnosti i promenite mesto, sadržaj ili vreme na osnovu povratnih informacija učesnika.

DODATNE SMERNICE

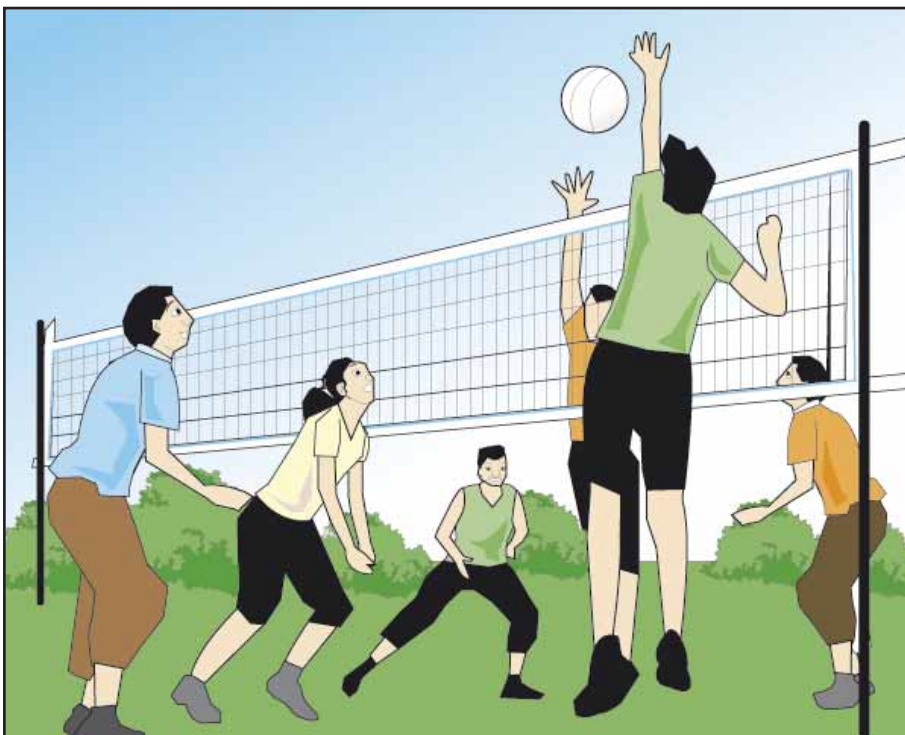
- Iskoristite iskustva drugih lokalnih preduzeća i grupa koje su uspešno organizovale slične događaje. Primeri su dostupni svuda.
- Uključite neformalne događaje koji su privlačni učesnicima, kao što su ceremonije dodele nagrada, igre, mjuzikli ili drugi događaji iz oblasti kulture i takmičenja.
- Uzmite u obzir kulturološke razlike učesnika.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Društvene i rekreativne aktivnosti pomažu u poboljšanju međusobnog razumevanja i održavaju dobre međuljudske odnose. Olakšavaju zajedničke napore za smanjenjem stresa na radu.



Slika 19a: kroz sastanke na radnom mestu, otkrijte koje vrste društvenih aktivnosti preferiraju vaši rukovodioci i zaposleni.



Slika 19b: organizujte događaje iz oblasti kulture, sportske događaje i neformalne sastanke u prijateljskoj atmosferi uz saradnju što je više ljudi moguće.

KONTROLNA TAČKA 20

Obezbedite pomoć i podršku zaposlenima kada im je potrebna.

ZAŠTO?

- Različitim zaposlenima je potrebna različita vrsta društvene podrške, u zavisnosti od uslova na njihovom radnom mestu, ličnih okolnosti i individualnih sklonosti. Zato je zaposlenima pojedinačno ili celim timovima neophodno obezbediti pomoć koja je fokusirana na njih i treba im pružiti podršku kada im je potrebna.
- Pomoć i podrška koja je prilagođena potrebama zaposlenih pojedinaca ili celog tima se može obezbediti od strane rukovodioca i zaposlenih koji održavaju bliske veze sa osobama kojima je pomoć potrebna. Ohrabivanjem ciljane podrške mogu se poboljšati uslovi rada i lične okolnosti.
- Pravovremena podrška zaposlenima koji imaju poteškoće u prevazilaženju postojećih situacija može da im pomogne da pronađu odgovarajuće načine da smanje stres na radu.

KAKO?

1. Uverite se da rukovodioci, nadzornici i zaposleni razumeju politiku „otvorenih vrata“ i da međusobno razgovaraju kada imaju probleme.
2. Ohrabrite zaposlene, nadzornike i rukovodioce da se međusobno redovno raspituju o tome kako su. Redovno razgovarajte i pokušajte da razumete potrebe zaposlenih za pomoći i podrškom.
3. Pružite korisnu podršku zaposlenima ili timovima kada se suočavaju sa problemima koje je teško rešiti sopstvenim trudom. Postoji mnogo ovakvih problema i zato je neophodno razumeti pojedinačne okolnosti i sarađivati na odgovarajući način, kako bi se oni rešili.
4. Ukoliko je moguće obezbedite podršku kada je zaposlenom potrebna pomoć. Procenite efikasnost podrške i upotrebite spoljne izvore podrške, ukoliko je potrebno.

DODATNE SMERNICE

- Budite u bliskom kontaktu sa zaposlenima. Na primer, ohrabrite rukovodioce i nadzornike da razgovaraju sa zaposlenima na njihovim radnim mestima.
- Razgovarajte o vrstama podrške i pravovremenosti koja bi bila efikasna, uz ključne učesnike.
- Čuvajte probleme pojedinaca poverljivim i privatnim.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Pravovremena pomoć zaposlenima omogućuje im da lakše prevaziđu pritiske i stres.



Slika 20a: pružite podršku zaposlenima kada se suočavaju sa problemima koje je teško rešiti sopstvenim trudom.



Slika 20b: budite prijateljski nastrojeni kada obezbeđujete podršku koja je prilagođena situaciji sa kojom se suočava zaposleni kome je potrebna pomoć.

Fizičko okruženje

Fizičko okruženje je faktor koji doprinosi stresu na radu. Važno je zaposlenima omogućiti bezbedno, zdravo i udobno okruženje. To se može postići procenom i kontrolom rizika iz okruženja uz aktivno učešće zaposlenih. Mogu se preduzeti praktične mere na samom radnom mestu – specifična procena rizika iz okruženja. Sledeći faktori su izuzetno značajni za prevenciju stresa koji je povezan sa fizičkim okruženjem:

- napravite jasne procedure za procenu i kontrolu rizika;
- obezbedite udobno radno okruženje;
- eliminišite ili umanjite opasnosti na njihovom izvoru;
- obezbedite čiste objekte za odmor i osveženje;
- kreirajte procedure za hitne slučajeve.

Od ključnog je značaja stvoriti bezbedno, zdravo i udobno radno okruženje sa ciljem prevencije stresa kod zaposlenih, zajedno sa razvojem sistema za upravljanje bezbednošću i zdravljem na radu.

KONTROLNA TAČKA 21

Kreirajte jasne procedure za procenu i kontrolu rizika koje se zasnivaju na postojećim sistemima upravljanja bezbednošću i zdravljem na radu.

ZAŠTO?

- Poslodavac ima obavezu da zaposlenima obezbedi bezbedno i zdravo radno okruženje.
- Procena i kontrola rizika uključuju prepoznavanje i procenu opasnosti i rizika na radnom mestu koji mogu da ugroze bezbednost i zdravlje zaposlenih, kao i davanje prioriteta merama za uklanjanje opasnosti i smanjenje rizika.
- Metode za procenu i kontrolu rizika se sastoje od sledećih elemenata, koji se obično sprovode ovim redosledom:
 - prepoznati i naći karakteristike opasnosti i proceniti rizike;
 - utvrditi rizik (mogućnost da opasnost dovede do neželjenog ishoda kao što je nezgoda, povreda ili smrt);
 - prepoznati načine za smanjenje ovih rizika;
 - izdvojiti prioritete i uvesti mere za smanjenje rizika na osnovu strategije.
- Procena i kontrola rizika na radnom mestu doprinose stalnom unapređenju bezbednosti i zdravlja na radu i pomaže u sticanju poverenja zaposlenih u vezi sa zabrinutošću poslodavca za radno okruženje.

KAKO?

1. Prepoznajte značajne rizike po bezbednost i zdravlje u radnom okruženju zajedničkim obilaskom radnog mesta i grupnom diskusijom koja uključuje nadzornike i zaposlene.
2. Utvrdite kome pretil rizik od različitih vrsta faktora rizika.
3. Rangirajte rizike u odnosu na postojeće kontrolne mere, prateći procedure za rangiranje rizika koji postoje unutar postojećih sistema za upravljanje bezbednošću i zdravljem na radu.

4. Saznajte koje dodatne kontrolne mere je neophodno preduzeti. U skladu sa procenom hitnosti ovih mera, uvedite kontrolne mere realnog rizika uz aktivno učešće nadzornika i zaposlenih.
5. Beležite rezultate procene i kontrole rizika. Veoma je važno da uprava pregleda beleške i razgovara o tome kako se može obezbediti stalan proces poboljšanja uz učešće zaposlenih.

DODATNE SMERNICE

- Obavezno je redovno sprovoditi procenu i kontrolu rizika, posebno kada dođe do promene u procesu rada, pri upotrebi opasnih hemikalija ili gasova kao i usled promena zahteva propisanih zakonodavstvom.
- Svako radno mesto je drugačije. Stoga, sprovođenje procene rizika na određenom radnom mestu pomaže pri kreiranju rešenja koja su prilagođena problemu u određenoj situaciji, a ne rizicima uopšteno.
- Zaposleni sa invaliditetom, trudnice i dojilje mogu biti izloženi dodatnom riziku kada rade u određenim okruženjima. Oni mogu imati posebne potrebe koje se moraju uzeti u obzir tokom procene i rešavanja rizika.
- Pratite i pregledajte rezultate mera za kontrolu rizika. Svi zaposleni treba da budu obavešteni o rezultatima praćenja.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Procenite i kontrolišite rizike iz radnog okruženja. Uverite se u aktivno učešće zaposlenih ili njihovih predstavnika u ovom procesu.



Slika 21a: prepoznajte i rangirajte rizike po bezbednost i zdravlje u radnom okruženju, zajedničkim obilaskom i grupnom diskusijom koja uključuje nadzornike i zaposlene.



Slika 21b: za delotvornu kontrolu rizika utvrdite neophodne kontrolne mere kroz zajedničku diskusiju sa nadzornicima i zaposlenima.

KONTROLNA TAČKA 22

Obezbedite udobno radno okruženje koje unapređuje fizičko i mentalno zdravlje.

ZAŠTO?

- Udobno radno okruženje i radno mesto doprinose zdravlju, bezbednosti i dobrobiti zaposlenih, što povećava njihovu produktivnost.
- Održavanje dobrog fizičkog i mentalnog zdravlja među zaposlenima je važno zbog produktivnosti i profitabilnosti. Njega je potrebno ojačavati stalnim poboljšanjima radnog okruženja.
- Održivi napredak bezbednosti i zdravlja se može postići obezbeđivanjem bezbednog, zdravog i udobnog radnog okruženja.

KAKO?

1. Prepoznajte i priznajte odgovornost poslodavca da svojim zaposlenima omogući bezbedno i zdravo radno mesto i radno okruženje.
2. Obavestite sve zaposlene o politici bezbednosti i zdravlja i uvedite akcione programe zasnovane na ovoj politici.
3. Sprovedite procenu i kontrolu rizika kako biste prepoznali i ublažili opasnosti na radnom mestu.
4. Uvedite sve obavezne zahteve za bezbednost i zdravlje na radu.
5. Uverite se da zaposleni imaju dovoljno informacija, uputstava i obuke u vezi sa rizicima pri radu i kako da preduzmu mere zaštite od njih.

DODATNE SMERNICE

- Pokušajte da unapredite radno okruženje i da učinite radno mesto udobnim za zaposlene. Koristite pokazatelje, na primer, u vezi sa osvetljenjem, bukom, koncentracijama prašine u vazduhu i opasnim hemikalijama.
- Kreirajte cilj za smanjenje nezgoda na radu i profesionalnih oboljenja. Razgovarajte sa pravnicima, nadzornicima i zaposlenima kako da dostignete cilj.

- Uverite se da se stavovi zaposlenih ogledaju u odlučivanju o poboljšanjima radnog okruženja.
- Koristite odgovarajuće informativne materijale i postere kako biste informisali zaposlene o rizicima na radnom mestu, odgovarajućim merama predostrožnosti i napretku u njihovom kontrolisanju.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Dobro radno okruženje je motivišući faktor za zaposlene. Važno je kreirati udobno radno okruženje koje unapređuje fizičko i mentalno zdravlje svih zaposlenih.



Slika 22a: priznajte odgovornost zaposlenog da omogući bezbedno i udobno radno mesto i radno okruženje za svakog zaposlenog.



Slika 22b: Omogućite udobno radno okruženje svim zaposlenima. Uvedite poboljšanja na radnom mestu i uverite se da se stavovi zaposlenih ogledaju u odlučivanju.

KONTROLNA TAČKA 23

Eliminišite ili smanjite opasnosti po bezbednost i zdravlje na njihovom izvoru.

ZAŠTO?

- Kontrola opasnosti na izvoru je prvi pristup za smanjenje opasnosti u vezi sa aktivnostima i procesima rada kako bi se zaštitili zaposleni, javnost i okruženje.
- Kontrola opasnosti na izvoru je efikasan praktičan pristup – i najbolja strategija za bezbednost i zdravlje na radu – jer je obično jeftina. Ona preduzećima nudi značajnu uštedu smanjenjem trošenja sirovih materijala, kao i troškova kontrole zagađenja, povreda zaposlenih i profesionalnih oboljenja, kao i odgovornosti.
- Zaposleni su zaštićeni od opasnosti kada se opasnost kontroliše na izvoru.

KAKO?

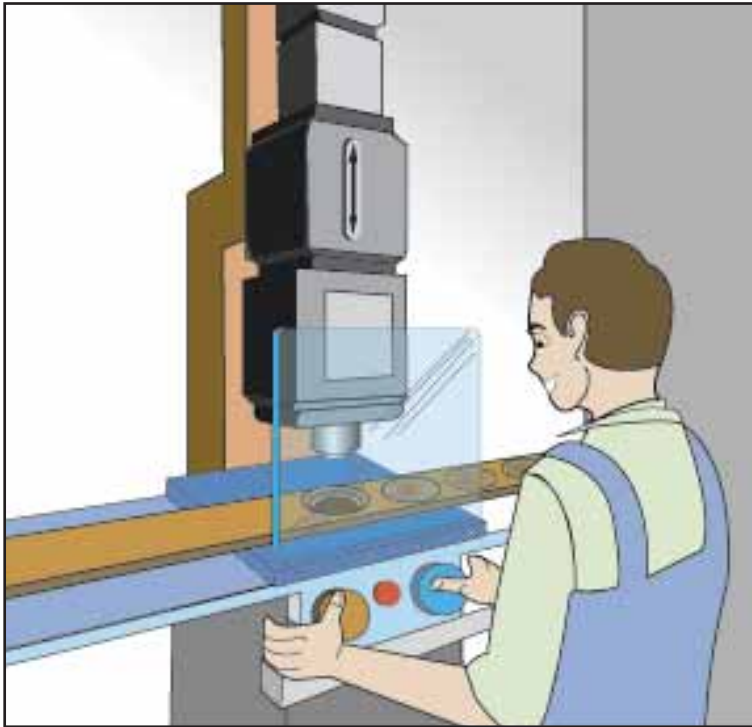
1. Potvrdite da li prepoznate opasnosti na radnom mestu mogu da se eliminišu modifikacijom procesa rada ili zamenom opasnih materijala bezopasnim materijalima.
2. Primenite inženjerske kontrole uzimajući u obzir opasne materijale i procese rada tako da oni ne predstavljaju rizik po zaposlene .
3. U slučaju da izvor opasnosti na radnom mestu ne može da se ukloni ili ograniči, primenite dodatne inženjerske kontrolne mere kako biste smanjili nivo izloženosti. Na primer, treba instalirati efikasnu opremu za izduvnu ventilaciju na licu mesta kako bi se smanjile koncentracije prašine u vazduhu ili opasnih hemikalija koje isparavaju na radnom mestu.
4. Razmotrite sa nadzornicima i zaposlenima da li su potrebne dodatne inženjerske kontrolne mere ili upotreba opreme za ličnu zaštitu.
5. U slučaju da inženjerske mere nisu primenjive ili ne rezultiraju smanjenjem izloženosti na bezbedan nivo, obavezno je koristiti opremu za ličnu zaštitu.
6. Proverite da li je odabrana odgovarajuća vrsta opreme za ličnu zaštitu i da li se ona koristi na odgovarajući način.

DODATNE SMERNICE

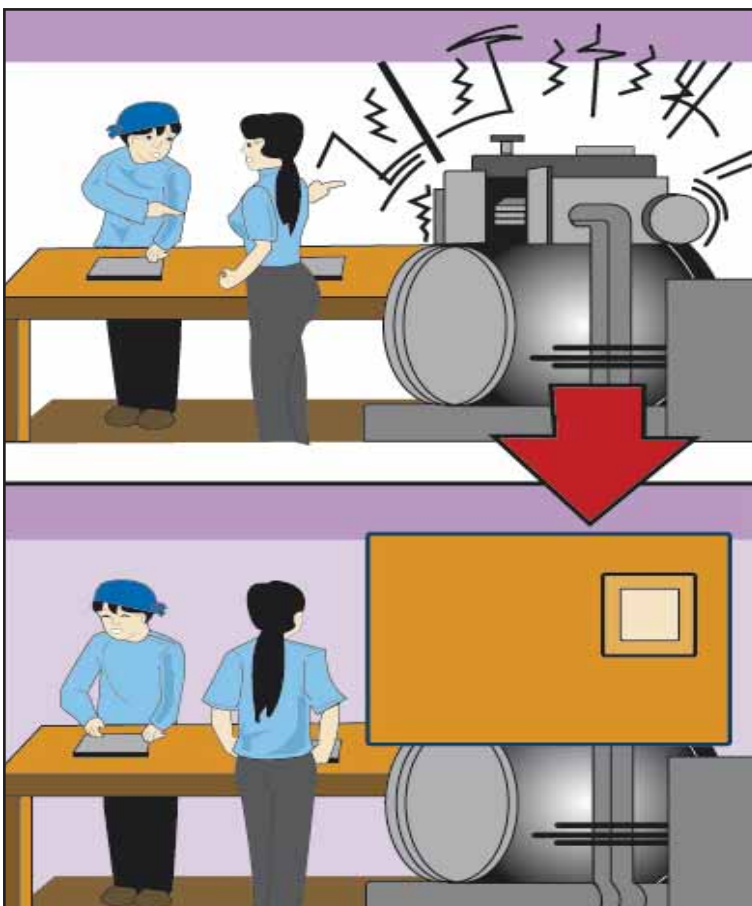
- Uverite se da postoje odgovarajuće procedure za odlaganje otpada.
- Kada se uvode novi procesi rada ili se dogode velike promene u procesu rada, obavezno procenite rizik od izlaganja opasnosti.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Primenite inženjersku kontrolu opasnosti na izvoru, kako biste zaštitili zaposlene. Koristite opremu za ličnu zaštitu samo ukoliko inženjerske mere i druge zaštitne mere nisu odgovarajuće i ne mogu da smanje izloženost zaposlenih na bezbedan nivo.



Slika 23a: primenite inženjerske komande kao što je komanda sa dva dugmeta za opasne mašine za presovanje, tako da zaposleni ne budu izloženi povezanim rizicima.



Slika 23b: Ogradite izvor opasnost kao što je bučna mašina, kako biste smanjili rizik po bezbednost i zdravlje i povećali produktivnost.

KONTROLNA TAČKA 24

Obezbedite čiste prostorije za odmor.

ZAŠTO?

- Čiste i održavane prostorije za odmor zaposlenih obezbeđuju dobar nivo higijene i urednosti u preduzeću.
- Zaposlenima koji obavljaju opasne poslove ili poslove u zagađenim oblastima je potrebna čista prostorija za odmor. Ovakve prostorije moraju biti bez rizika od udisanja zagađenog vazduha, apsorpcije zagađivača putem kože ili unošenjem putem hrane.
- Dobra, čista i udobna oblast za odmor sa svim pogodnostima pomaže u održavanju dobrih uslova za rad i zdravlja zaposlenih.
- Čiste prostorije za odmor su obeležje dobrog radnog mesta koje brine o svojim zaposlenima.

KAKO?

1. Obezbedite dovoljan broj dobro lociranih prostorija za odmor daleko od radnih mesta i održavajte higijenu ovih prostorija. Redovno proveravajte čistoću i održavanje ovih prostorija.
2. Uz prostorije za odmor, obezbedite i sledeće dobro održavane pogodnosti uz posebnu pažnju na trudnice i dojilje:
 - pristup čistoj vodi za piće;
 - prostorije za ishranu bez prašine i industrijskih zagađivača;
 - odgovarajuće prostorije za presvlačenje, pranje i sanitarni čvorovi.
3. Prostorije za odmor moraju imati odgovarajući nameštaj za sedenje kao što su stolice (sa naslonom i držačima za ruke), sofe i stolovi. Oblasti za odmor moraju biti izolovane od buke, prašine, hemikalija i drugih industrijskih zagađivača. Održavajte prijatnu temperaturu u prostorijama (obezbedite grejalice u hladnim državama i klima uređaje u tropskim državama), uz odgovarajuću ventilaciju.

4. Unapredite dizajn i uvedite dodatne pogodnosti u prostorije za odmor, ukoliko je potrebno, u dogovoru sa zaposlenima.

DODATNE SMERNICE

- Prostorije za odmor se ne smeju koristiti za presvlačenje garderobe za ličnu zaštitu koja je zagađena tokom procesa rada. Moraju postojati odvojene prostorije za presvlačenje u radnu i civilnu garderobu.
- Trudnicama i dojiljama treba omogućiti dodatne pogodnosti gde mogu da legnu i da se odmore ili da hrane bebe, ukoliko je neophodno.
- Pušenje u prostorijama za odmor treba da bude zabranjeno svim zaposlenima. U slučaju da postoje odvojene prostorije za pušače, potrebno je da imaju znakove upozorenja da je pušenje štetno po zdravlje.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Zaposleni uvek cene čiste i dobro održavane prostorije za odmor kao i druge pogodnosti, jer pružaj osećaj lagodnosti.



Slika 24a: obezbedite dovoljan broj dobro lociranih prostorija za odmor i periodično proveravajte higijenu u ovim prostorijama.



Slika 24b: obezbedite udobne i higijenske prostorije za ishranu koje su izolovane od buke, prašine i zagađivača.

KONTROLNA TAČKA 25

Kreirajte planove za hitne slučajeve kako biste olakšali izvršavanje procedura u hitnim slučajevima i omogućili brzu evakuaciju.

ZAŠTO?

- Požar, prirodna katastrofa ili velika nezgoda mogu da se dogode u bilo kom trenutku i svi na radnom mestu treba da znaju kako da reaguju i šta da rade.
- Strah od vanredne situacije kao što je požar, poplava ili eksplozija, zajedno sa nedostatkom znanja o tome šta treba uraditi mogu izazvati panične reakcije, nelagodu, stres i na kraju negativan uticaj na produktivnost.
- Dobro napisan, svima objavljen plan za vanredne situacije može da smanji ozbiljne posledice velikih vanrednih situacija i da spreči da manje vanredne situacije postanu velika katastrofa.
- Pošto je teško upamtiti šta je sve potrebno da se uradi u hitnim slučajevima, dobro organizovan komplet uputstava koji je lak za čitanje se mora pripremiti unapred. Svi moraju da budu obučeni da sprovedu procedure u hitnim slučajevima, uključujući i evakuaciju.

KAKO?

1. Uz pomoć opštinskih zvaničnika, utvrdite prirodnu potencijalnih vanrednih slučajeva koji mogu da utiču na radno mesto i zajednicu koja okružuje radno mesto.
2. Uključite poslodavca, zaposlenog, zaposlene u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu i institucije za vanredna stanja opštine u razgovore kojima će se utvrditi kakvu vrstu aktivnosti je potrebno preduzeti za svaki vid vanredne situacije. Uzmite u obzir mogućnost požara, eksplozije i oslobađanje opasnih supstanci, kao i moguće povrede.
3. Kroz grupnu diskusiju, kreirajte prioritete aktivnosti koje treba preduzeti za svaki vid vanrednog stanja. One mogu uključivati procedure za isključivanje, pozivanje pomoći van radnog mesta, procedure za pružanje prve pomoći i hitnu evakuaciju. Zaposleni, nadzornici i zaposleni u oblasti bezbednosti i zdravlja moraju

da učestvuju u ovim diskusijama. Uzmite u obzir zaposlene sa posebnim potrebama, kao što su zaposleni sa invaliditetom i trudnice.

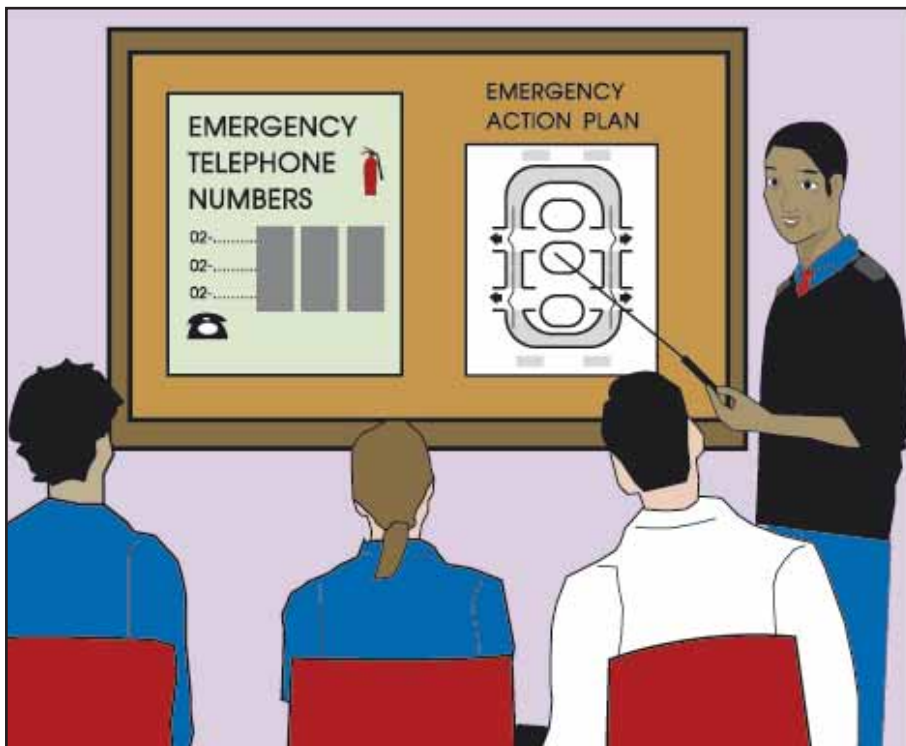
4. Kada se postave procedure obavestite sve o aktivnostima za vanredne situacije. Za one koji moraju da preuzmu specifične aktivnosti, od ključnog značaja je česta obuka koja se ponavlja. Sprovedite vežbe evakuacije.
5. Jasno objavite i redovno ažurirajte spisak telefonskih brojeva za hitne slučajeve, procedura za hitne slučajeve i puteva za evakuaciju. Potvrdite da svi zaposleni znaju gde se nalazi spisak. Uverite se da je sva oprema za hitne slučajeve (kutije prve pomoći, hitna medicinska oprema, zaštitna oprema, sredstva za transport, kao što su nosila, protiv-požarna oprema) jasno obeležene i pristupačne.

DODATNE SMERNICE

- Tokom planiranja evakuacije, uverite se da svaka radna prostorija ima dva nesmetana, jasno osvetljena izlaza koji vode izvan radnog mesta i da postoji mesto za susret izvan radnog mesta gde se mogu očekivati zaposleni.
- Izdajte jasno obaveštenje ko će biti nadležan tokom vanrednog stanja.
- Kada dođe do promena na radnom mestu koje utiču na procedure za hitne slučajeve (npr. promene u proizvodnji ili renoviranje), uverite se da su promene uvrštene u plan i procedure za hitne slučajeve.
- Toko razvoja plana za hitne slučajeve, uključite procenu rizika sa mesta koja se nalaze u blizini vašeg radnog mesta.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Svi na radnom mestu treba tačno da znaju šta treba da rade u vanrednoj situaciji. Dobro planiranje vanredne situacije može da spreči ozbiljne nezgode.



Slika 25a: Pripremite akcioni plan za vanredne situacije uz učešće zaposlenih. Obezbedite puteve za evakuaciju i mere prve pomoći za sve zaposlene, uključujući i zaposlene sa posebnim potrebama.



Slika 25b: uverite se da svi zaposleni znaju kako da koriste opremu za hitne slučajeve kao što je oprema za gašenje požara.

Ravnoteža poslovnog i privatnog života i radno vreme

Ravnoteža poslovnog i privatnog života i radno vreme su važni faktori koji utiču na stres na radu. Poboljšanje rasporeda radnog vremena i druge mere mogu biti neophodne za bolju podršku ravnoteže poslovnog i privatnog života. Stres na radu je posebno povezan sa dugim radnim vremenom, nepravilnim sistemom smena, a zavisi i od toga da li su obezbeđeni adekvatni odmor, plaćeno odsustvo i pauze. Potrebne su višestране mere podrške kako bi se umanjio umor, poboljšala bezbednost i zdravlje na radu kao i održavanje porodičnih odgovornosti. Praktične mere za poboljšanje rasporeda radnog vremena i ravnoteže poslovnog i privatnog života uključuju::

- uključivanje zaposlenih u kreiranje radnog vremena;
- zadovoljavanje potreba posla i zaposlenih;
- izbegavanje preterano dugog radnog vremena;
- olakšavanje ispunjavanja porodičnih obaveza;
- prilagođavanje pauza i vremena za odmor.

Za održavanje ravnoteže poslovnog i privatnog života je posebno važno preduzeti višestране mere koje odražavaju potrebe i želje preduzeća i zaposlenih.

KONTROLNA TAČKA 26

Uključite zaposlene u kreiranje radnog vremena.

ZAŠTO?

- Moguće je kreirati različite rasporede radnog vremena, sa različitim vremenom početka i završetka, različitim vremenom za pauze, odmor, različite dužine smene, slobodnih dana, i tako dalje. Raznovrsnost je ključ razvoja mogućnosti koji ujednačavaju potrebe posla i zaposlenih.
- Različiti zaposleni imaju različite potrebe. Od osnovnog značaja je uključiti sve kojih se kreiranje tiče, od početka planiranja.
- Zaposleni će biti više mentalno i fizički spremni za rad- i produktivniji- kada su posao i porodica u ravnoteži.
- Kada su zaposleni u mogućnosti da pomire poslovni i privatni život, to doprinosi i preduzeću i porodici.

KAKO?

1. Prepoznajte mogućnosti za kreiranje radnog vremena kroz grupnu diskusiju koja uključuje zaposlene ili njihove predstavnike.
2. Tako radeći, razmotrite razne načine za promenu rasporeda radnog vremena. Česti primeri uključuju:
 - promenu početka/kraja radnog vremena;
 - uvođenje pauza;
 - ujednačavanje radnog vremena;
 - dodeljivanje odmora;
 - ugovaranje fleksibilnog radnog vremena;
 - optimizaciju rasporeda i dužine smena;
 - obezbeđivanje posla sa skraćenim radnim vremenom;
 - raspodelu posla.
3. Zadovoljite želje zaposlenih, zahteve iz oblasti bezbednosti i zdravlja na radu, poslovne zahteve i dogovorite se oko konkretnih planova.

4. Proverite sa zaposlenima da li je plan odgovarajući i testirajte nove rasporede.
5. Organizujte radionice za obuku za rukovodioce i zaposlene o uticaju različitih rasporeda rada na zdravlje i za kreiranje boljih rasporeda radnog vremena.

DODATNE SMERNICE

- Potrebno je uzeti u obzir zahteve posla i želje zaposlenih, kao i zahteve iz oblasti bezbednosti i zdravlja na radu.
- Učešće zaposlenih u uređivanju njihovih rasporeda radnog vremena im pomaže da ispune porodične obaveze.
- Dobri primeri rasporeda radnog vremena u sličnim institucijama mogu poslužiti kao modeli.
- Okupite tim za planiranje koji uključuje predstavnike zaposlenih i nadzornike, kako biste prepoznali praktične mogućnosti. Plan koji tim predstavi može da se koristi kao osnova za dalje konsultacije na radnom mestu.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Radno vreme utiče na svakodnevni život. Uključivanje zaposlenih u kreiranje rasporeda rada dovodi do boljih rezultata i većeg zadovoljstva poslom.



Slika 26a: prilikom kreiranja rasporeda radnog vremena, prilagodite sklonosti zaposlenih i zahteve posla.



Slika 26b: Obezbedite dovoljno vremena za odmor i slobodne aktivnosti. Prevoz, društveni život, rekreacija i opuštanje su činioci koji utiču na naše sposobnosti da prevaziđemo stres.

KONTROLNA TAČKA 27

Planirajte raspored rada tako da bude prilagođen potrebama preduzeća i posebnim potrebama zaposlenih.

ZAŠTO?

- Fleksibilni rasporedi rada se sve više primenjuju kako bi se ispunile potrebe preduzeća i lične preference zaposlenih. Pošto se prednosti i mane određenih rasporeda rada razlikuju po različitim preduzećima i za različite zaposlene, potreban je koordinisan trud da se prilagode ove razlike.
- Fleksibilno radno vreme, zajedno sa neregularnim smenama preferiraju preduzeća koja pokušavaju da ispune potrebe tržišta, ciljeve proizvodnje ili rokove. Rasporedi rada koji se planiraju kao odgovor ovim potrebama se mogu razlikovati od onih koje preferiraju zaposleni za ispunjenje ličnih, društvenih i porodičnih potreba.
- Fleksibilni ili neredovni rasporedi rada često povećavaju poteškoće pri nadzoru i organizaciji rada, i mogu izazvati fluktuacije kvaliteta. Razvoj karijere i obuka za razvoj veština su takođe važni. Pošto ovi nedostaci imaju različiti uticaj na preduzeće i na zaposlene, treba ih pažljivo pregledati.
- Fleksibilni rasporedi rada često vode do dugog rada u smenama, čestih noćnih ili večernjih smena, rad tokom praznika ili vikenda i utiče na bezbednost i zdravlje zaposlenih, kao i na njihovo blagostanje. Ove prednosti i mane konvencionalnih i fleksibilnih rasporeda rada treba da budu tema razgovora u kome će aktivno učestvovati rukovodioci i zaposleni.

KAKO?

1. Ispitajte različite mogućnosti rasporeda rada koje najviše odgovaraju preduzeću i zaposlenima. O prednostima i manama promene rasporeda rada, treba razgovarati i treba zajednički ispitati ove mogućnosti.
2. Prilikom kreiranja rasporeda rada, potrebno je uzeti u obzir kompleksne činioce koji su povezani sa fleksibilnim ili neredovnim rasporedima rada. Različite potrebe i želje preduzeća i zaposlenih

treba raspraviti otvoreno i na osnovu dostupnih podataka.

3. Uporedite prednosti i mane za preduzeće i za zaposlene, i zajednički ispitajte mogućnosti koje odgovaraju obema stranama.
4. Učite iz dobrih primera sličnih rasporeda rada na drugim radnim mestima ili iz drugih sektora.
5. Ukoliko je neophodno, napravite probne periode kako biste utvrdili uticaj na posao i poslovni život. Razgovarajte o mogućnostima dobijanjem povratnih informacija od rukovodioca i od zaposlenih.
6. Proverite koje mere podrške su dostupne za preduzeće i za zaposlene. Neke od mana se mogu prevazići kroz mere podrške.

DODATNE SMERNICE

- Uzmite u obzir sezonske fluktuacije u potrebama i preferencama preduzeća i zaposlenih.
- Treba uzeti u obzir povezanost sa lokalnom zajednicom i njihovim uslugama. Potrebno je razmotriti uticaj lokalne kulture na različite kulture zaposlenih.
- Međusobno razumevanje i fleksibilni proces konsultacije između preduzeća i predstavnika zaposlenih su veoma važni.
- Jedan od glavnih faktora prilikom istraživanja zajedničkih mogućnosti mora da bude uticaj na bezbednost i zdravlje zaposlenih.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Potrebe i preference u vezi sa rasporedima rada se često razlikuju među različitim preduzećima i zaposlenima. Zajedno ispitajte mogućnosti koje mogu zadovoljiti potrebe svih.



Slika 27a: primenite rasporede fleksibilnog rada kako biste zadovoljili potrebe preduzeća i klijenata, kao i lične preference zaposlenih.



Slika 27b: uzmite u obzir uticaj radnog vremena na bezbednost i zdravlje zaposlenih kada se dogovarate oko radnog vremena.

KONTROLNA TAČKA 28

Kreirajte mere i organizacija kako biste izbegli jako dugo radno vreme.

ZAŠTO?

- Tokom radnog vremena koje je duže od uobičajenog, često dolazi do umora i odloženog oporavka. Previše dugo radno vreme može dovesti do oboljenja izazvanih stresom.
- Smena koja traje znatno duže od uobičajene, smanjuje dužinu slobodnog vremena koje je dostupno za spavanje i odmor koji su od osnovnog značaja za oporavak od umora. Zato, zaposleni koji rade u previše dugim smenama, usled nedostatka sna i odmora, počinju sledeću smenu bez dovoljno dugog oporavka od umora.
- Dug prekovremeni rad je čest u situacijama kada je prisutna preopterećenost poslom. Dug prekovremeni rad u kombinaciji sa prevelikim obimom posla, dovodi do duplog opterećenja zdravlja zaposlenih. Potrudite se da izbegnete dug prekovremeni rad na svim vrstama posla.
- Izuzetno dugo radno vreme je često rezultat rada u smenama, kao na primer noćna smena nakon dnevne, ili dnevna nakon noćne smene. Duple smene i izuzetno produženo radno vreme se moraju izbegavati.

KAKO?

1. Proverite trajanje različitih smena i proverite da li produženo radno vreme dovodi do većeg umora ili ometa oporavak od umora. Takođe proverite prekovremene sate kako biste utvrdili da li su prekovremeni sati u nedelji i mesecu preterani i da li rezultiraju hroničnim ili preteranim umorom zaposlenih.
2. Preuredite rasporede rada kako biste izbegli preterano duge smene, što treba kombinovati sa postavljanjem granice za prekovremeni rad koji u suprotnom može dovesti do preteranog umora ili može da ometa oporavak zbog intervala između smena.
3. Zajedno sa rukovodiocima i predstavnicima zaposlenih razgovarajte o delotvornim merama kako bi se izbeglo preterano dugo radno vreme.

Zajednički ispitajte da li može da se postavi granica za prekovremeni rad. Razgovarajte i o tome da li je dovoljan broj sati između smena kako bi se uverili u oporavak od rada.

4. Uvedite posebnu kampanju za eliminaciju preterano dugih smena ograničavanjem ili smanjenjem sati prekovremenog rada. To se može postići kroz zajednički trud da se smanje sati prekovremenog rada, kreiranje „dana bez prekovremenog rada“ i saradnjom rukovodioca i zaposlenih kako bi se ograničio broj sati prekovremenog rada.
5. Proverite periode odmora, prostorije za odmor i dužinu rada, kao i broj prekovremenih sati. Razgovarajte o merama za obezbeđivanje zadovoljavajućih perioda za odmor u situacijama kada je prisutan rad u produženim smenama ili tokom noćnih smena.

DODATNE SMERNICE

- Proverite da li je odmor, uključujući i slobodne dane između smena, dovoljan za oporavak od umora usled dugih i neredovnih smena.
- Uverite se da su periodi između smena dovoljno dugi i da ne rezultiraju akumuliranim ili hroničnim umorom. Potrebno je obratiti pažnju na dve ili više uzastopnih smena preteranog trajanja. Neophodno je reorganizovati rasporede kako bi se izbegle ovakve situacije.
- Pošto je preterano dugo radno vreme posledica kompleksnih činilaca kao što su veliki obim posla, strogi rokovi, nedostatak stručnih zaposlenih i situacije na tržištu, trebalo bi da se potrudite da izbegnete preterano dugo radno vreme.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Preterano dugo radno vreme vodi do povećanog umora i povećanog rizika od povrede na radu ili oboljenja izazvanog stresom. Potrudite se da izbegnete prekovremeni rad.



Slika 28a: reorganizujte rasporede rada kako biste izbegli preterano duge smene i premalo vremena za odmor. Postavite granicu za prekovremeni rad kako biste smanjili uticaj prekovremenog rada na dobrobit zaposlenih.



Slika 28b: uvedite posebnu kampanju da ograničite li smanjite broj sati preterano dugog radnog vremena, na primer, određivanjem „dana bez prekovremenog rada“ (npr. ne dozvoljavajući rad „posle pet“) i podržavajući saradnju rukovodioca i zaposlenih prilikom ograničavanja broja sati za prekovremeni rad.

KONTROLNA TAČKA 29

Optimizujte raspored radnog vremena kako biste dozvolili zaposlenima da ispune svoje porodične obaveze.

ZAŠTO?

- Radno vreme ima značajan uticaj na izvršavanje porodičnih obaveza. Na blagostanje porodice značajno utiču dugi sati provedeni na radu, neredovne smene, učestalost večernjih i noćnih smena, odmori, vreme provedeno u putu i plaćeno odsustvo. Neophodne su integrisane mere kako bi se pružila podrška zaposlenima koji rade u različito radno vreme, kako bi ispunili svoje porodične obaveze.
- Prilikom kreiranja sistema smena i drugih neredovnih i fleksibilnih rasporeda radnog vremena, treba uzeti u obzir remećenje društvenog i porodičnog života, kao i povezani stres. Potrebno je smanjiti ovakva remećenja usvajanjem odgovarajućih rasporeda rada koji uključuju, na primer, slobodno vreme, periode za odmor, podršku za materinstvo i brigu o detetu, fleksibilne sisteme rada, obezbeđene vikende i odmori i unapređeno pravo na plaćeno odsustvo.
- Važno je obezbediti različite mere podrške kako bi omogućili zaposlenima da ispune svoje porodične odgovornosti. Pošto se ove odgovornosti razlikuju od ličnih okolnosti, obično je potrebno preduzeti višestranu mere.
- Usled velike povezanosti rasporeda rada i mogućnosti ispunjavanja porodičnih obaveza, aktivno učestvovanje zaposlenih je od ključnog značaja za izradu rasporeda rada.

KAKO?

1. Ispitajte preference zaposlenih u vezi sa rasporedom rada i povezanošću rasporeda sa izvršavanjem porodičnih obaveza. Dogovorite se koji aspekt radnog vremena je najvažniji.
2. Povećajte fleksibilnost rasporeda rada tako da radno vreme i odsustvo mogu da se usklade prema ličnim potrebama zaposlenih.
3. Promovišite mogućnost sticanja različitih veština, tako da se olakša zamena zaposlenih koji su uzeli slobodne dane kako bi ispunili porodične obaveze.

4. Kreirajte politike koje zadovoljavaju potrebe zaposlenih koji uzimaju godišnje odsustvo, odsustvo za brigu o detetu ili u svrhe dalje edukacije.
5. Obezbedite mere za višestranu podršku kako biste pomogli zaposlenima da ispune svoje porodične obaveze.

DODATNE SMERNICE

- Obezbedite podršku zaposlenima kojima su potrebne usluge brige za decu i za starije.
- Ohrabrujte zaposlene da pružaju podršku kolegama u ispunjavanju porodičnih obaveza.
- Obezbedite podršku za zaposlene koji koriste usluge prevoza.
- Ohrabrujte volonterske aktivnosti vaših zaposlenih u njihovim zajednicama.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Povećajte fleksibilnost radnog vremena kako biste pomogli zaposlenima da ispune svoje porodične obaveze.



Slika 29a: povećajte fleksibilnost radnog vremena, tako da radno vreme, slobodni dani i odsustvo mogu da se usklade sa socijalnim i porodičnim potrebama zaposlenih.



Slika 29b: obezbedite podršku za zaposlene kojima je potrebna briga o detetu ili druge socijalne usluge.

KONTROLNA TAČKA 30

Prilagodite dužinu i učestalost pauza i odmora obimu posla.

ZAŠTO?

- Stalan rad bez pauza je često veoma naporan i povećava umor. Zato je neophodno uvesti pauze pre nego što umor postane preteran.
- Dugi periodi rada bez pauze povećavaju rizik od nezgode. Preciznost rada opada, a mogućnost ljudske greške raste sa povećanjem umora. Kvalitet rada takođe opada kada su periodi rada previše dugački.
- Bolje je uvesti česte kratke pauze za sprečavanje umora, nego jednu veliku pauzu nakon dužeg perioda rada. Zato je korisno planirati kratke pauze pre pojave preteranog umora, jer je tada potrebno mnogo više vremena za oporavak. Time se sprečavaju i poremećaji mišićno-koštanog sistema i smanjuje se nivo stresa povezanog sa napornim radom.
- Jednako je važno obezbediti udobnu sredinu za osveženje u kojoj će zaposleni boraviti tokom kratkih pauza.

KAKO?

1. Uvedite kratke pauze u trajanju od 10–15 minuta najmanje jedanput tokom jutra i jedanput tokom popodneva, tokom dnevne smene. Slične kratke pauze se savetuju i za ostale smene, kao što su večernja i noćna smena.
2. Ako je rad naporan ili zahteva stalnu pažnju – kao što su poslovi za računarom, brz posao koji se ponavlja ili intenzivni zadaci vršenja kontrole – omogućite kratke pauze nakon svakog sata rada.
3. Kombinujte naporan rad sa drugim aktivnostima, tako da rad koji uključuje naporan položaj, opterećenje mišića, napor očiju ili mentalnu koncentraciju, bude zamenjen drugim vidovima rada.
4. Ohrabrite zaposlene da praktikuju vežbe opuštanja, istezanja ili rekreativne aktivnosti tokom pauza.

DODATNE SMERNICE

- Za naporene poslove ili rad u neprijatnom okruženju kao što je naglašena vrućina ili hladnoća, od ključnog značaja su česte pauze.
- Pauze pre umora su efikasnije nego duže pauze kada se već pojavi umor. Na primer, u toku rada sa jedinicama za vizuelno praćenje putem ekrana, planirajte pauze u redovnim vremenskim intervalima, na primer, na svakih sat vremena.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Česte kratke pauze olakšavaju oporavak od umora i vode do bezbednijeg i efikasnijeg procesa rada.



Slika 30a: uvedite kratke pauze tokom smene, kako biste ohrabрили zaposlene da praktikuju vežbe opuštanja, istežanja ili rekreativne aktivnosti tokom pauza.



Slika 30b: obezbedite zaposlenima prostorije za opuštanje i osveženje tokom kratkih pauza, jer su one veoma važne za oporavak od umora i za smanjenje stresa.

Uvažavanje na poslu

Uvažavanje na poslu je važan aspekt prevencije stresa na radu. Pravilnim prepoznavanjem dobrog učinka na radu i pozitivnog doprinosa zaposlenih, preduzeće može pokazati da ceni dobar rad koji je takođe povoljan i za preduzeća. Takve pozitivne povratne informacije neguju međusobno poštovanje i partnerstvo u preduzeću. Praktične mere koje se mogu preduzeti u ovom kontekstu uključuju:

- pohvale za dobar rad zaposlenih;
- sistematično informisanje zaposlenih o posledicama njihovog rada;
- uvođenje sistema u kome zaposleni iskazuju svoje mišljenje;
- jednak odnos prema ženama i muškarcima;
- obezbeđivanje dobrih uslova za napredak u karijeri.

Priznavanjem i poštovanjem truda zaposlenih doprinosite prevenciji stresa na radnom mestu.

KONTROLNA TAČKA 31

Otvoreno hvalite rad zaposlenih i rad timova.

ZAŠTO?

- Dobar rad za čije rezultate su odgovorni zaposleni i timovi zaposlenih su primer dobrog učinka. Ovaj rad je obično rezultat saradnje na radnom mestu. Korisno je zabeležiti posebne primere dobrog rada i otvoreno hvaliti odgovorne.
- Unapređenje uslova za rad će biti efektivnije ukoliko su zaposleni uključeni u planiranje i uvođenje procesa unapređenja. Iskrena pohvala za dobar učinak ohrabruje rukovodioce i zaposlene da postižu dobre rezultate i da ih poboljšavaju.
- Važno je pokazati da je preduzeće posvećeno stalnim poboljšanjima. Ova posvećenost treba da se potvrdi kroz prepoznavanje i nagrađivanje zaposlenih kada uspeju da poboljšaju ili dostignu praksu za primer.

KAKO?

1. Kreirajte jasnu politiku za otvoreno nagrađivanje rada za primer. Objavite rad za primer na sastancima ili u biltenima. Obavestite sve zaposlene da je preduzeće posvećeno promovisanju dobre prakse kroz zajedničke napore rukovodioca i zaposlenih.
2. Ohrabrite planiranje i uvođenje poboljšanja organizacije rada i produktivnosti. Ostvarite jednostavne procedure za postignutim poboljšanjima i dobrim praksama.
3. Nagradite one koji pokazuju praksu za primer u ukupnoj politici preduzeća služeći se odgovarajućim sredstvima. U forme nagrađivanja mogu da spadaju proglašenje najboljih zaposlenih ili grupa, nagrađivanje nekom vrstom naknade, pozivanjem na specijalne događaje ili organizovanjem ceremonija.

DODATNE SMERNICE

- Kreirajte sistem za nagrađivanje i obavestite zaposlene na sastancima, putem obaveštenja ili biltena. Zatražite povratne informacije o sistemu i dobrim praksama koje su nagrađene.
- Obavestite sve da je preduzeće posvećeno ohrabivanju dobre prakse za unapređenje uslova za rad i za organizaciju rada.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Nagradite zaposlene ili timove zaposlenih za njihov dobar rad. To pomaže u stvaranju zdrave kulture preduzeća, povećava produktivnost i profit i sprečava stres na radnom mestu.



Slika 31a: kreirajte sistem nagrađivanja za dostignuta poboljšanja i dobre prakse.



Slika 31b: organizujte ceremonije da nagradite zaposlene za njihov rad, kao i druge načine koji odgovaraju politici preduzeća.

KONTROLNA TAČKA 32

Uvedite sistem u kome zaposleni znaju posledice svog rada.

ZAŠTO?

- Često informisanje zaposlenih o rezultatima njihovog rada veoma doprinosi stvaranju atmosfere saradnje. Znajući tačno šta zaposleni misle o učinku na radu i rezultatima, zaposleni postaju spremni za učenje i za promene.
- Korisno je reći ljudima kada dobro obavljaju svoj posao. Takođe je korisno da im se kaže ukoliko je potrebno da poboljšaju svoj rad kako bi znali šta se od njih očekuje. Na ovaj način, rukovodstvo i zaposleni mogu uspešnije da komuniciraju među sobom i tako poboljšaju ukupan učinak.
- Zaposleni su često odvojeni od kolega i nemaju prilike da saznaju šta se dešava nakon što je njihov deo posla obavljen. Potrebna je posebna pažnja kako bi zaposleni bili informisani o rezultatima svog rada.

KAKO?

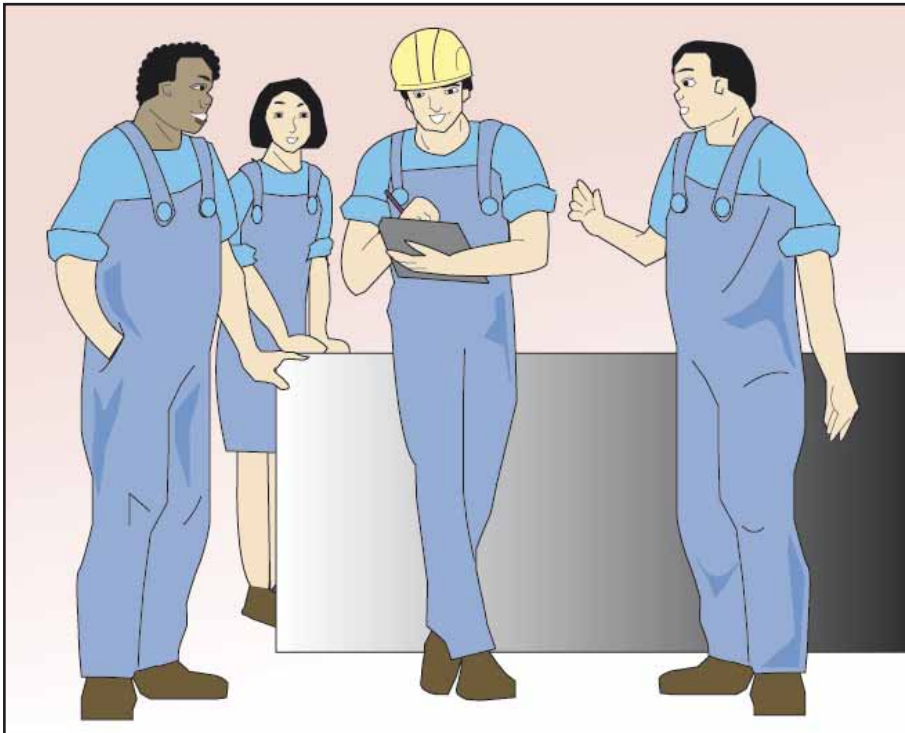
1. Kada zaposleni dobro obave svoj posao, obavestite ih da se njihov rad ceni. Budite precizni i objasnite im tačno šta i gde su dobro uradili.
2. Kada zaposleni ne obavljaju dobro svoj posao, recite im šta nije zadovoljavajuće. Fokusirajte se na to kako da isprave greške, dok u isto vreme ističete njihove sposobnosti.
3. Pružite prilike da pokažete zaposlenima kako određeni poslovi mogu da se urade bolje. Pružite primere i prikaze od iskusnih zaposlenih.
4. Uverite se da su zaposleni redovno informisani o rezultatima svog rada. To je potrebno uraditi na način koji ne odaje utisak da se nadzor odvija zbog disciplinskih mera. Obavestite zaposlene koliko su rezultati njihovog rada važni kolegama, klijentima i preduzeću.

DODATNE SMERNICE

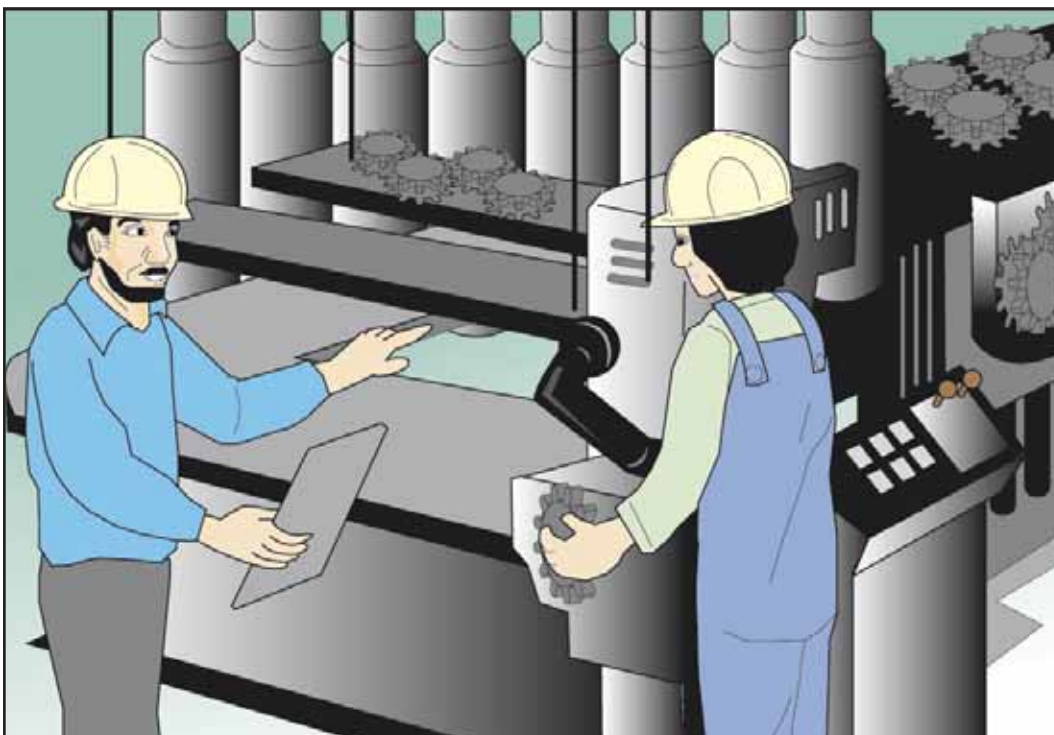
- Pružanje povratnih informacija o njihovom dobrom radu zaposlenima pomaže da razviju osećaj ponosa i samopouzdanja. To ih ohrabruje da u budućnosti rade još bolje.
- Kada redovno informišete zaposlene o rezultatima njihovog rada, prenosite osećaj kolegijalnosti i timskog rada.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Informisanje zaposlenih o rezultatima njihovog rada im pomaže da se motivišu i bolje rade. Ohrabrujte timski rad i kolegijalnost na radnom mestu time što ćete obavestiti zaposlene kako rade i o uticaju njihovog rada na druge zaposlene i na celo preduzeće.



Slika 32a: obavestite zaposlene ukoliko dobro rade. Budite precizni i objasnite im tačno šta i gde su dobro uradili.



Slika 32b: Kada informišete zaposlene o rezultatima njihovog rada, recite im kako dobar rad doprinosi drugima, kao i celom preduzeću.

KONTROLNA TAČKA 33

Uvedite sistem u kome zaposleni mogu da iskažu svoja osećanja i mišljenja.

ZAŠTO?

- Poslovi se obavljaju daleko efektivnije kada zaposleni znaju šta ostali rade i misle i kako mogu međusobno da saraduju.
- Kada su zauzeti izvršavanjem dnevnih obaveza, rukovodioci i zaposleni nemaju dovoljno vremena da međusobno komuniciraju o svojim osećanjima i mišljenjima. Zato je neohodno stvoriti adekvatne i konkretne prilike za komunikaciju.
- Problemi u vezi sa lošom komunikacijom su višestрани, često teško predvidljivi i mogu povećati stres na radu. Oni uključuju rad pod pritiskom usled odlaganja, lošeg kvaliteta rada, greške, nezgode i loše međuljudske odnose. Većina ovih problema može povećati stres na radu. Zato je potrebno istražiti više mogućnosti za olakšavanje komunikacije.

KAKO?

1. Uredite procedure u timu tako da zaposleni mogu povremeno da razgovaraju sa drugim članovima tima. Stvorite prilike za neformalni razgovor.
2. Organizujte kratke sastanke na početku smene ako je moguće, ili dajte uputstva, objasnite dnevni plan rada i organizujte priliku za pitanja i odgovore. U nekim industrijama ovo se naziva ("toolbox meeting").
3. Ohrabrite grupno planiranje i uvođenje zadataka, posebno dodeljujući posao grupi umesto pojedincima. To olakšava komunikaciju i blisku saradnju.
4. Obezbedite odgovarajuće prilike za obuku i usavršavanje zaposlenih u veštinama komunikacije. To pomaže poboljšanju komunikacije i međusobne podrške.

DODATNE SMERNICE

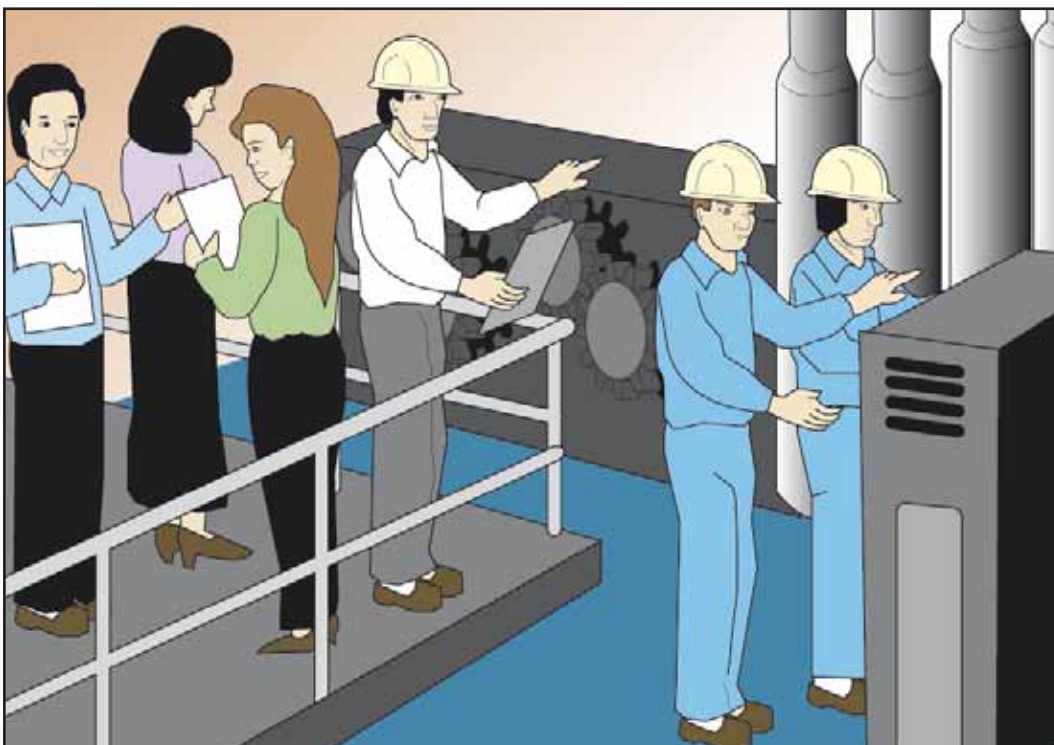
- Izbegavajte izolovani rad što je više moguće.
- Koristite biltene, letke, uputstva, postere i usmene prezentacije da poboljšate komunikaciju.
- Obezbedite svlačionice, prostorije za odmor, aparate za piće i prostorije za ishranu kako bi zaposleni imali priliku da razgovaraju sa svojim rukovodiocima i međusobno.
- Ohrabrujte odgovarajuću zamenu poslova. Ovo pomaže zaposlenima da steknu brojne veštine i poboljšava komunikaciju i međusobnu podršku.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Stvorite više prilika u kojima zaposleni mogu da iskažu svoja osećanja i mišljenja i da razgovaraju sa rukovodiocima i međusobno. To poboljšava kolegijalnost i vodi do međusobne podrške i boljih rezultata rada.



Slika 33a: organizujte kratke sastanke na početku smene ako je moguće, kako biste objasnili dnevni plan rada i razgovarali o raspodeli rada u timu.



Slika 33b: kreirajte prilike za razgovor o uslovima za rad i međusobno iskazivanje mišljenja i osećanja.

KONTROLNA TAČKA 34

Jednako se ophodite prema ženama i prema muškarcima.

ZAŠTO?

- Kreiranje jasne politike za jednako ophođenje prema ženama i prema muškarcima je veoma važno za kulturu zdravog preduzeća. Takva politika treba da uključuje jednako ophođenje u uslovima pri zapošljavanju, prilikom razvoja karijere, dizajniranja posla i učestvovanja u aktivnostima na radnom mestu.
- Stereotipi i uobičajene predrasude su sklone osuđivanju i mogu dovesti do polne diskriminacije. One se moraju zameniti jednakim ophođenjem na osnovu objektivne procene veština, učinka i sposobnosti svakog zaposlenog, a ne na osnovu pretpostavki vezanih za pol zaposlenog ili lične karakteristike koje nisu važne za posao. Treba obratiti posebnu pažnju kako bi se izbegla diskriminacija na osnovu pola.
- U nekim kulturama žene su ponekad rezervisane kada treba da izraze svoje mišljenje o radu, na primer u vezi sa promenama koje smatraju neophodnim. Potrebno je posvetiti posebnu pažnju na efektivno učestvovanje žena.
- Žene često imaju više poteškoća u održavanju ravnoteže poslovnog i privatnog života, u odnosu na muškarce, u zavisnosti od društvenih okolnosti. One mogu nositi dupli teret, jer brinu o kući i porodici pre i posle posla. To može ometati njihovu potpunu uključenost u pristupanje jednakim prilikama za posao ili u razvoj radnih veština. Aktivno učestvovanje žena mnogo pomaže pri uvođenju adekvatnih poboljšanja na radna mesta.

KAKO?

1. Kreirajte i uvedite jasnu politiku jednakog ophođenja prema ženama i muškarcima. Ova politika treba da se primenjuje na sve aspekte rada, uključujući zapošljavanje, dodeljivanje posla, dizajn radnog mesta, plate i povlastice, razvoj karijere, obuku i učešće u sastancima i procesu unapređenja rada.

2. Prilikom dodeljivanja posla i razvoja karijere, potrebno je obratiti posebnu pažnju na jednako ophođenje prema ženama i prema muškarcima na osnovu objektivne procene njihovih veština, učinka, sposobnosti i karakteristika. Pažljivo slušajte sugestije zaposlenih žena i rešavajte nedostatke koherentno.
3. Obezbedite adekvatnu podršku za žene i muškarce kako bi izvršili dodeljeni posao. Podrška je često neophodna i pomaže u održavanju ravnoteže poslovnog i privatnog života. Radno vreme, putovanje do posla i porodične obaveze se mogu razlikovati kod zaposlenih muškaraca i žena.
4. Obezbedite prilike za obuku rukovodioca i zaposlenih o važnosti pružanja jednakih prilika ženama i muškarcima na radnom mestu.
5. Pružite formalne i neformalne prilike za ravnopravno izražavanje stavova o poboljšanjima na radu.

DODATNE SMERNICE

- Aktivno uključite zaposlene žene i muškarce u planiranje rada i poboljšanje uslova za rad i organizacije rada.
- Uzmite u obzir porodične obaveze zaposlenih kada organizujete sastanke i druge događaje.
- Razgovarajte sa zaposlenima o neophodnim merama i modifikacijama kako bi se prema ženama i muškarcima ophodili na isti način na radnom mestu.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Aktivno uključite žene i muškarce u planiranje i organizovanje rada i verite se da se na radnom mestu prema ženama i prema muškarcima ophode na isti način.



Slika 34: pažljivo slušajte primedbe zaposlenih o jednakom postupanju prema ženama i muškarcima u pogledu raspodele posla i razvoja karijere. Posebno obratite pažnju na dosledno rešavanje nedostataka.

KONTROLNA TAČKA 35

Obezbedite dobre mogućnosti za napredak u karijeri.

ZAŠTO?

- Mere za promovisanje dobrobiti zaposlenih tokom rada su često povezane sa razvojem karijere i sa posvećenošću organizacije da podrži adekvatne puteve u profesionalnom razvoju. Čest razlog za napuštanje posla je loš izgled za napredak u karijeri. Korektni izgledi za profesionalni razvoj su važan faktor u smanjenju stresa na radu i održanju stabilnosti zaposlenih.
- Podrška razvoju karijere je važna za održavanje i povećanje morala zaposlenih i posvećenosti poslu. Uverite se da se sa zaposlenima postupa korektno tokom raspodele posla i da su ohrabreni da ostvare profesionalni napredak. Nedostaci čestu nisu odmah vidljivi. Potrebno je posvetiti posebnu pažnju izgledima za napredak u karijeri različitih grupa zaposlenih.
- Posvećenost rukovodstva i zaposlenih profesionalnom razvoju utiče na razvoj sposobnosti i uloga zaposlenih. Neophodno je pokazati posvećenost aktivno uvodeći konkretne mere, kao što su pregled profesionalne mobilnosti, mentorstvo i obuka.

KAKO?

1. Pokažite posvećenost rukovodstva podršci razvoja karijere na osnovu jednakih i korektnih prilika za sve.
2. Redovno proveravajte mere za podršku razvoju karijere. Razgovarajte i pregledajte rezultate sa zaposlenima i njihovim predstavnicima, kako biste utvrdili koja poboljšanja su potrebna. Takođe proverite da li postoji mogućnost napretka (mobilnost na pozicije iznad).
3. Proverite obuku na radu za zaposlene i ukoliko je potrebno, prilagodite je kako biste povećali efekat.
4. Obezbedite podršku za zaposlene na novim pozicijama kako biste razvili njihove sposobnosti komunikacije i nadzora i kako biste im pomogli da se prilagode svojoj novoj ulozi.

5. Ohrabrite zaposlene da prisustvuju obukama kako bi unapredili veštine i sposobnosti za rad i rukovođenje.

DODATNE SMERNICE

- Ohrabrite zaposlene da razmenjuju pozitivna iskustva iz obuke za razvoj veština i karijere.
- Obezbedite adekvatne mentore i predavače da pomognu zaposlenima u razvoju njihove karijere.
- Organizujte redovne sastanke tima na kojima će se razgovarati o mogućnostima profesionalnog razvoja i podršci razvoja karijere.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Uverite se da je obezbeđena jednaka podrška za sve koji žele da se profesionalno razvijaju i da je zaposleni koriste na odgovarajući način.



Slika 35: redovno razgovarajte o merama za podršku obuke za razvoj veština i karijere sa zaposlenima i njihovim predstavnicima, kako biste ustanovili koja poboljšanja su potrebna.

Zaštita od uvredljivog ponašanja

Uvredljivo ponašanje na radnom mestu kao što je uznemiravanje, mobing, seksualno uznemiravanje, pretnje i nasilje je veoma često. Ono ima ozbiljne posledice po žrtvu i po atmosferu na radnom mestu. Važno je uvesti čvrstu politiku i adekvatno rešiti ovakvo ponašanje. Neophodno je preduzeti sveobuhvatne mere predostrožnosti kao i mere za ublažavanje koje uključuju aktivnu saradnju svih ljudi na radnom mestu. Delotvorne mere protiv uvredljivog ponašanja na radu uključuju:

- kreiranje organizacionog okvira za uvredljivo ponašanje;
- organizaciju obuke i podizanje svesti;
- kreiranje procedura i modela aktivnosti;
- obezbeđivanje brze intervencije za pomoć pogođenima ;
- organizovanje oblasti za rad tako da pružaju zaštitu zaposlenima od uvredljivog ponašanja.

Kreiranjem dobrog organizacionog okvira za rešavanje uvredljivog ponašanja, povećaće se posvećenost zaposlenih i međusobno poverenje.

KONTROLNA TAČKA 36

Kreirajte i uvedite organizacioni okvir i strategije u kojima se sprečava uvredljivo ponašanje ili se ono rešava brzo i na odgovarajući način.

ZAŠTO?

- Uvredljivo ponašanje (maltretiranje, mobing, seksualno uznemiravanje, pretnje, nasilje, itd.) je veoma često na nekim radnim mestima.
- Uvredljivo ponašanje može imati veoma ozbiljne kratkoročne i dugoročne posledice po žrtve.
- Uvredljivo ponašanje je često usmereno ka slabijoj strani (npr. ka ženama od strane muškaraca, ka zaposlenima od strane nadzornika, ka mladima od strane starijih, ka zaposlenima od strane klijenata). To znači da je često potrebno potražiti pomoć spolja kako bi se zaustavilo uvredljivo ponašanje.
- Mnoge kompanije nemaju čvrstu politiku za uvredljivo ponašanje, a rukovodstvo često nije sigurno kako da se izbori sa ovim problemom.

KAKO?

1. Sledeća ponašanja na radnom mestu treba jasno karakterisati kao uvredljiva:
 - maltretiranje i mobing;
 - seksualno uznemiravanje;
 - nasilje;
 - pretnje nasiljem;
 - druge vrste ponašanja kao što su zadirkivanje, klevete, uvrede i ogovaranja.
2. Treba da bude jasno da su ovakve forme ponašanja neprihvatljive na radnom mestu.
3. Treba potvrditi da uvredljivo ponašanje može doći od kolega, nadzornika, klijenata, potrošača ili osoba koje nisu zaposlene u vašoj firmi.
4. Treba potvrditi i da maltretiranje i mobing često dolaze od kolega ili nadzornika, dok nasilje ili pretnje nasiljem često dolaze od klijenata ili drugih građana (nisu zaposleni u vašoj kompaniji).

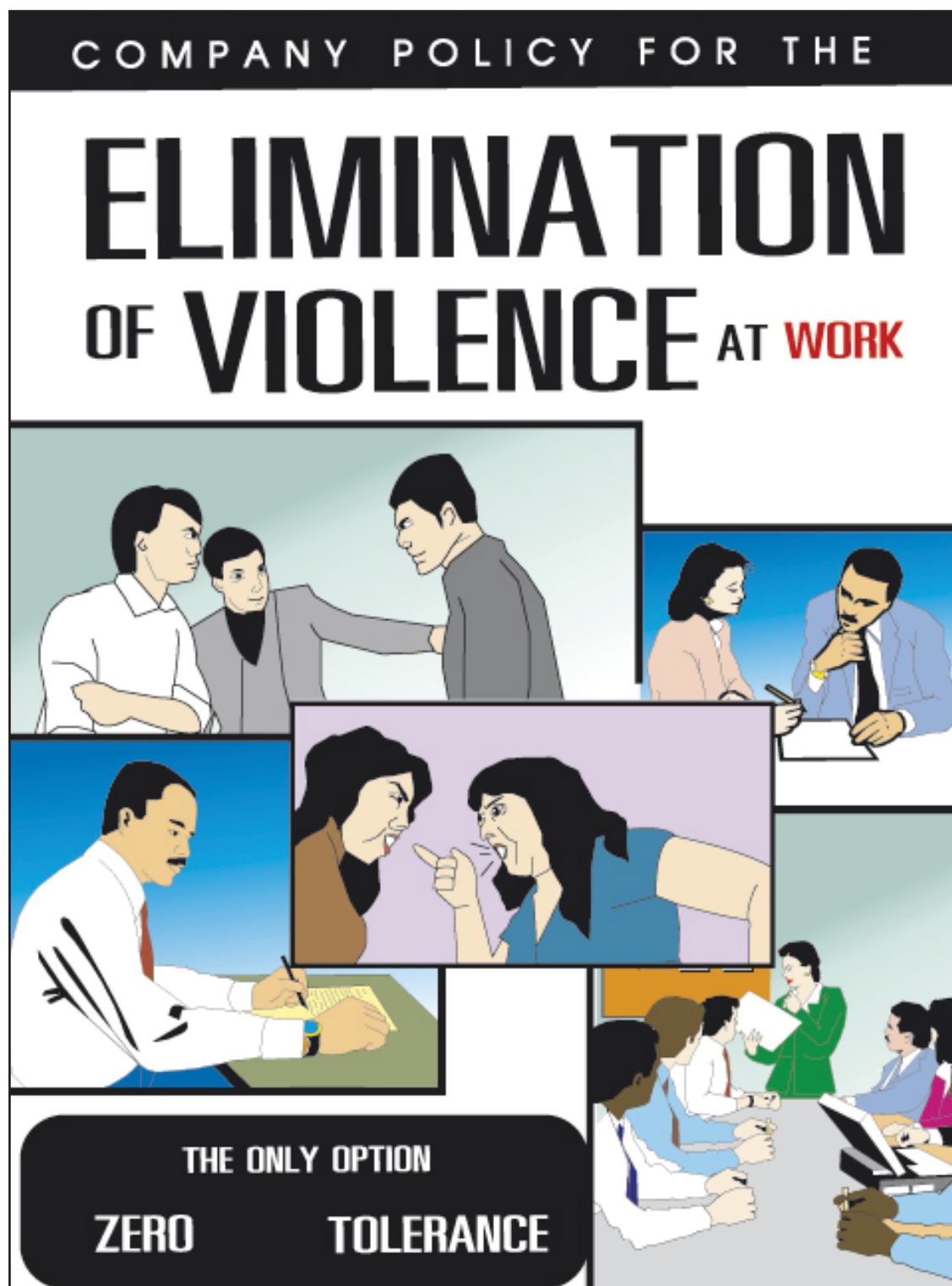
5. Politika radnog mesta treba da obuhvata primarnu превенцију (tj. kako sprečiti uvredljivo ponašanje) i sekundarnu превенцију (tj. kako pomoći zaposlenima koji su žrtve uvredljivog ponašanja i suočiti se sa osobom ili osobama od kojih je uvredljivo ponašanje počelo).
6. Politika radnog mesta treba da uključuje i proceduru koja obezbeđuje da uvređeni zaposleni može da se vrati na posao nakon perioda psihološke ili fizičke bolesti. To znači i da se morate veriti da se uvredljivo ponašanje neće nastaviti.

DODATNE SMERNICE

- U slučaju nasilja ili pretnje nasiljem često najbolje predati prestupnika policiji, pošto je nasilje protivzakonito u svim državama. To se primenjuje i na ozbiljne slučajeve seksualnog uznemiravanja.
- U većini slučajeva će biti potrebno da otpustite ili premestite prestupnika, u zavisnosti od okolnosti i prirode prestupa. Posebno je važno da žrtva ne bude primorana da nastavi da radi u blizini prestupnika.
- Jako je važno da zaposleni znaju da radno mesto ima čvrstu politiku protiv uvredljivog ponašanja i da se ta politika primenjuje u svakom slučaju, i kada je prestupnik nadzornik ili osoba na višem položaju.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Važno je imati jasnu politiku o uvredljivom ponašanju, a još važnije je da se ova politika uvede kako bi se sprečilo uvredljivo ponašanje na radnom mestu. превенција uvredljivog ponašanja povećava poverenje u svoje radno mesto i osećaj bezbednosti zaposlenog.



Slika 36: kreirajte i uvedite politiku radnog mesta za prevenciju i odgovarajuće rešavanje problema uvredljivog ponašanja kao što su maltretiranje, mobing, uznemiravanje, pretnje i nasilje. Politika bi trebalo da sadrži jasne procedure za prevenciju i rešavanje različitih slučajeva uvredljivog ponašanja i da pomogne žrtvama uvredljivog ponašanja.

KONTROLNA TAČKA 37

Organizujte obuku i podignite svest o poštovanju.

ZAŠTO?

- Kada postoji uvredljivo ponašanje, ono postaje sastavni deo dnevne kulture, jezika i ponašanja na radnom mestu. To znači da je jedini način da omogućite odnos pun poštovanja tako što ćete podignuti svest svih zaposlenih.
- Obuka i podizanje svesti će smanjiti pojavu uvredljivog ponašanja i daće signal da kompanija podržava poštovanje na radnom mestu.
- Poštovanje na radnom mestu će povećati verovatnoću da se prema klijentima postupa ljubazno i sa poštovanjem.
- Podizanje svesti o tome šta znači odnos pun poštovanja će smanjiti rizik od međuljudskih konflikata na radu.
- Kada se prema zaposlenima postupa sa poštovanjem smanjiće se stopa odsustva, namere da se napusti posao, kao i fluktuacija zaposlenih.

KAKO?

1. Obuka o ponašanju sa poštovanjem treba da bude sastavni deo uvođenja na radno mesto.
2. Zaposleni treba da budu svesni svih vrsta uvredljivog ponašanja koja mogu postojati na radnom mestu, kao i njihovih dugoročnih posledica.
3. Potrebno je da politika protiv maltretiranja, uznemiravanja, mobinga, pretnji i nasilja na radu bude čvrsto postavljena na radnom mestu i svi treba da budu jasno obavešteni o njoj.
4. Zaposleni treba da budu obučeni da prepoznaju uvredljivo ponašanje i nagrađeni ukoliko informišu nadležnu osobu kada se takvo ponašanje dogodi.
5. Treba da postoje jasne kaznene sankcije protiv prestupnika koji je zaposlen u preduzeću. U ozbiljnim slučajevima, treba preduzeti pravne mere.

DODATNE SMERNICE

- Mora postojati jasna politika za rešavanje svakog slučaja u kome je prestupnik nadzornik. U takvom slučaju, žrtva treba da se obrati predstavniku sindikata ili direktno višem rukovodstvu.
- Na svakom radnom mestu na kom je uvredljivo ponašanje često, može pomoći obuka posebnih predstavnika zaposlenih za rešavanje uvredljivog ponašanja, medijaciju i razrešenje konflikata.
- Obuka i podizanje svesti u oblasti poštovanja na radu može imati pozitivan uticaj na ponašanje van posla, u porodici ili u okruženju.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Radno mesto na kome zaposleni na svim nivoima poštuju jedni druge će pružiti preduzeću dobru reputaciju u zajednici. Tako će se olakšati zapošljavanje zaposlenih dobrog ponašanja izbeći velika fluktuacija zaposlenih.



Slika 37a: obučite rukovodiocce i zaposlene poštovanju kao sastavnom delu uvoda na radno mesto.



Slika 37b: Proverite uslove na radnom mestu za sprečavanje uvredljivog ponašanja kao deo obuke iz prevencije stresa. Grupni razgovori o ovim uslovima su uvek korisni.

KONTROLNA TAČKA 38

Kreirajte procedure i modele aktivnosti za rešavanje nasilja, zloupotrebe i uznemiravanja na radu.

ZAŠTO?

- Nasilje, zloupotreba i uznemiravanje na radu se obično dešavaju iznenada. Važno je da postoje procedure koje funkcionišu kako bi se sprečilo ili zaustavilo uvredljivo ponašanje kada se ono dogodi.
- Ovakve procedure treba formulisati u saradnji sa stručnjacima i onima koji imaju iskustva u ovoj oblasti, i uz saradnju zaposlenih.
- Nasilje, maltretiranje i uznemiravanje su veoma različite vrste ponašanja koje obično zahtevaju različite vrste odgovora na radnom mestu. Adekvatni odgovori treba da budu jasno definisani u procedurama radnog mesta.
- Kada se dogodi uvredljivo ponašanje, postojeće procedure moraju da olakšaju nepristrasnu i korektnu aktivnost i da podrže jednako i korektno postupanje prema svim zaposlenima.

KAKO?

1. Procedure na radnom mestu treba da sadrže objašnjenje kako da:
 - pomognete žrtvi;
 - se odnosite prema prestupniku;
 - sprečite nove slučajeve;
 - učite iz incidenta.
2. U ozbiljnim slučajevima pretnje, nasilja ili uznemiravanja, treba preduzeti pravne korake, ukoliko je prekršen zakon.
3. Žrtva uvredljivog ponašanja može razviti fizičko ili mentalno oboljenje usled incidenta. Žrtve treba da dobiju podršku i pomoć, ukoliko je moguće od kvalifikovanog profesionalca.
4. Ako je prestupnik zaposleni, radno mesto mora odgovoriti sa jasnim kažnjivim disciplinskim merama. U ozbiljnim slučajevima, prestupnika treba otpustiti.

5. Procedure treba da uključuju pravila da informisanje drugih zaposlenih o preduzetim merama.
6. Procedure treba da uključuju i obavezu zaposlenih da prijave slučajeve uvredljivog ponašanja rukovodstvu.

DODATNE SMERNICE

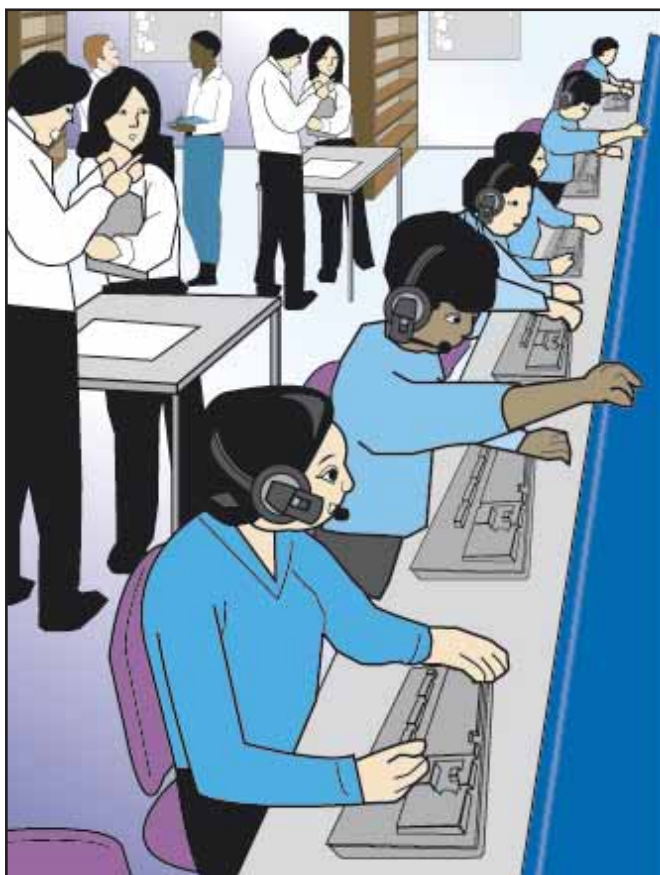
- Ukoliko preduzeće bez oklevanja odgovara na svaki slučaj uvredljivog ponašanja, zaposleni će se osećati vrednovano i poštovano. To će unaprediti njihovu posvećenost i motivaciju.
- Idealan nivo tolerancije uvredljivog ponašanja je nula, ali to ponekad nije moguće. Dobro radno mesto koje ne toleriše uvredljivo ponašanje se može prepoznati putem dva pokazatelja: nizak nivo uvredljivog ponašanja i brza i čvrsta kaznena aktivnost za svaki incident koji se dogodi.
- Najgora situacija koja može da se dogodi je ona kada žrtva mora da napusti radno mesto dok prestupnik zadržava svoj posao. To bi uticalo veoma negativno na atmosferu u preduzeću.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Učestalost uvredljivog ponašanja na radnom mestu raste u mnogim državama u poslednjih 10–15 godina. Ovaj razvoj se može sprečiti samo ukoliko rukovodioci, zaposleni i druga tela kao što je inspektorat za rad, sarađuju i preduzmu jake mere za smanjenje nasilja, uznemiravanja i maltretiranja na radu.



Slika 38a: kreirajte procedure i modele aktivnosti za rešavanje nasilja, zloupotrebe i uznemiravanja na radu i napravite procedure i modele koji su poznati svim rukovodiocima i zaposlenima.



Slika 39b: Obučite zaposlene o procedurama za rešavanje situacija sa potencijalnim prestupnicima, za pomoć žrtvama i za sprečavanje novih slučajeva.

KONTROLNA TAČKA 39

Obezbedite brze i kulturološki prilagođene intervencije kako biste pomogli uključenima u uvredljivo ponašanje.

ZAŠTO?

- Ako se žrtvi uvredljivog ponašanja na radnom mestu ne pomogne, postoji veliki rizik da će se razviti negativni uticaji po zdravlje žrtve kao što je post-traumatski stres, depresija i druga oboljenja vezana za stres.
- Kada se žrtvi ne pruži pomoć, šalje se indirektno signal prihvatanja uvredljivog ponašanja na radnom mestu, što bi moglo ohrabriti dalje uvredljivo ponašanje.
- Ukoliko se žrtvi pruži pomoć na radnom mestu, to će ostalim zaposlenima dati jasan signal da je preduzeće odgovorno i da se zaposleni cene.
- Intervencije treba da budu kulturološki osetljive. U nekim kulturama, se postanak žrtve nekog vida uvredljivog ponašanja povezuje sa stidom ili osećajem krivice.
- U граниčnim slučajevima, prestupnik možda nije svestan načina na koji se njegovo ili njeno ponašanje održava na žrtvu. U takvim slučajevima je najbolje informisati prestupnika.

KAKO?

1. Vrsta intervencije zavisi od kulture države i uključenih ljudi, vrste uvredljivog ponašanja i resursa dostupnih radnom mestu. Potrebno je formulisati i primeniti kulturološki osetljiva pravila.
2. U svim slučajevima, najbolji način intervencije je dobra socijalna i psihološka podrška žrtvi od strane kolega, nadzornika i rukovodilaca.
3. U nekim situacijama je moguće obezbediti profesionalnu pomoć žrtvi. Kada nudite ovakvu pomoć, uvek istaknite da je ona dobrovoljna (žrtva ima pravo da je prihvati ili ne prihvati) i da će pomoć za žrtvu biti besplatna.
4. Prestupnik treba da bude prekoren u skladu sa vrstom i ozbiljnošću prestupa. Odgovor je neophodan čak i u blagim slučajevima kada prestupnik nije svestan uvredljivog ponašanja (npr. šale, gestovi ili primedbe).

5. U ozbiljnim slučajevima (npr. pljačka banke) može biti neophodno premeštanje žrtve ili žrtava na druge pozicije bez čestog kontakta sa korisnicima.
6. U slučajevima uznemiravanja ili maltretiranja od strane kolege, neophodno je uveriti se da prestupnik i žrtva ne rade zajedno u istim prostorijama ili ekspozituri.

DODATNE SMERNICE

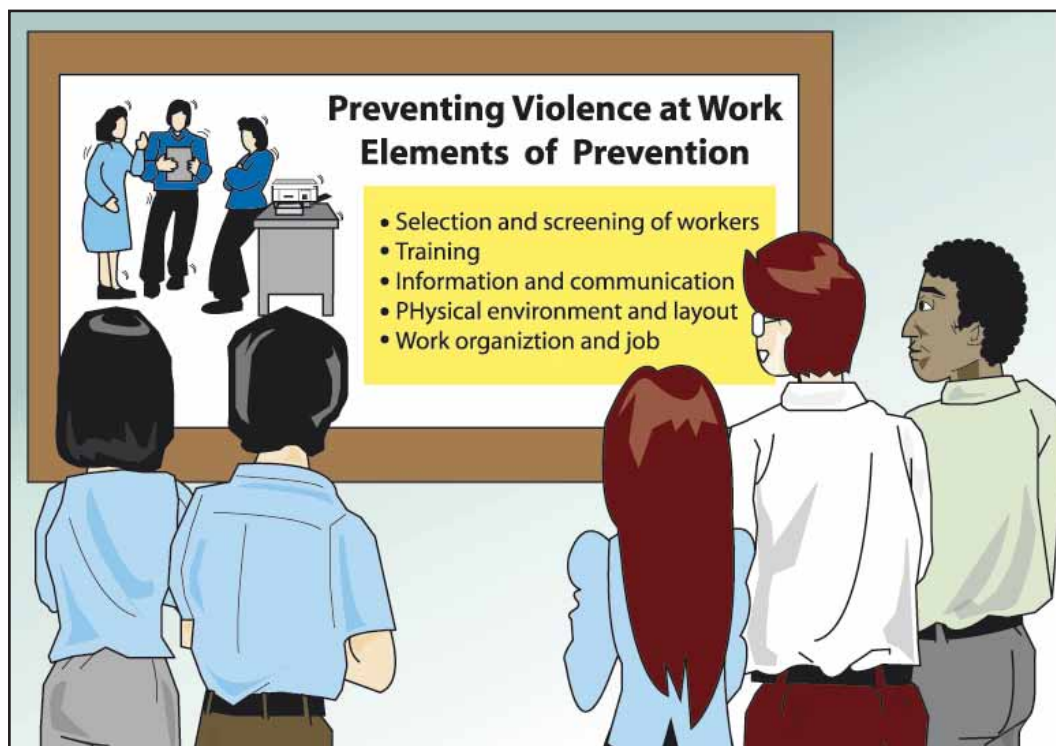
- Nadzornici i rukovodioci su uzori. Zato oni uvek treba da pruže podršku i ohrabrenje žrtvi.
- Osoba koju ne podrže nadzornici ili kolege se može osećati kao da on ili ona „zaslužuje“ uvredljivo ponašanje. Ovakva psihološka reakcija može da se dogodi kada žrtva proba da racionalizuje ovo ponašanje.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Uvredljivo ponašanje sadrži pretnje po samopouzdanje i zdravlje žrtve. Zato je važno pomoći im na najbolji mogući način. Oni ne moraju imati simptome oboljenja. Ipak, potrebno je brzo pružiti pomoć bez troškova po žrtvu.



Slika 39a: obučite zaposlene, nadzornike i rukovodioce o odgovarajućim oblicima intervencije u slučaju uvredljivog ponašanja, uključujući socijalnu i psihološku podršku žrtvi.



**Preventing Violence at Work
Elements of Prevention**

- Selection and screening of workers
- Training
- Information and communication
- Physical environment and layout
- Work organization and job

Slika 39b: Budite svesni potrebe da obezbedite kulturološki osetljivu podršku koja odgovara lokalnoj situaciji na radnom mestu. Ne zaboravite da su nadzornici i rukovodioci uzori zaposlenima.

KONTROLNA TAČKA 40

Organizujte prostorije za rad tako da zaštitite zaposlene od nasilja od klijenata i nezaposlenih lica.

ZAŠTO?

- Nasilje na nekim radnim mestima, posebno u uslužnom sektoru, češće izazivaju klijenti ili druga lica koja nisu zaposlena u kompaniji.
- Istraživanje pokazuje da preduzimanje jednostavnih mera predostrožnosti, u kombinaciji sa fizičkim rasporedom i opremom na radnom mestu mogu smanjiti pojavu nasilja od strane nezaposlenih.
- Neke grupe su pod visokim rizikom od nasilja, npr. zaposleni u zdravstvu u ustanovama za pružanje psihijatrijske ili hitne pomoći, policajci, zaposleni u zatvoru, vozači autobusa i taksija, vratari i zaposleni koji rade sami ili noću.
- Nasilje i pretnje nasiljem su sve veći problem na radnim mestima u mnogim državama, a jako je teško obezbediti primarnu prevenciju kroz promenu stava i ponašanja javnosti.
- Nasilje i pretnje nasiljem ozbiljno utiču na fizičko i mentalno zdravlje. U ekstremnim slučajevima, nasilje na radu dovodi do smrti.

KAKO?

1. Prevencija nasilja kroz organizaciju prostorija za rad treba da uzme u obzir i posebne rizike karakteristične za specifično radno mesto. Na primer, treba izbegavati samostalan rad noću.
2. Prevencija nasilja na radu treba da se zasniva na temeljnoj analizi visoko rizičnih situacija, grupa ili zanimanja.
3. Svaki zaposleni bi trebalo da ima alternativni izlaz, lak pristup alarmu, video nadzor, odvojenost od klijenata ili da bude zaštićen uređajima koji su dizajnirani da ih zaštite od nasilja.
4. Tokom dizajniranja radnog mesta treba uzeti u obzir postojanje posebno rizičnih grupa, kao što su psihijatrijski pacijenti, klijenti koji su koristili droge ili prevelike količine alkohola, ili kriminalci. Pomoć policije treba da bude lako dostupna u slučaju neprijateljskog susreta sa ovakvim licima.

5. Pretnje od strane lica koja nisu zaposlena u preduzeću treba shvatiti ozbiljno. Čak i ako se ne dogodi fizičko nasilje, treba da bude jasno da pretnje nisu prihvatljivo ponašanje. Video snimci mogu pomoći da se zabeleže ovakvi slučajevi.

DODATNE SMERNICE

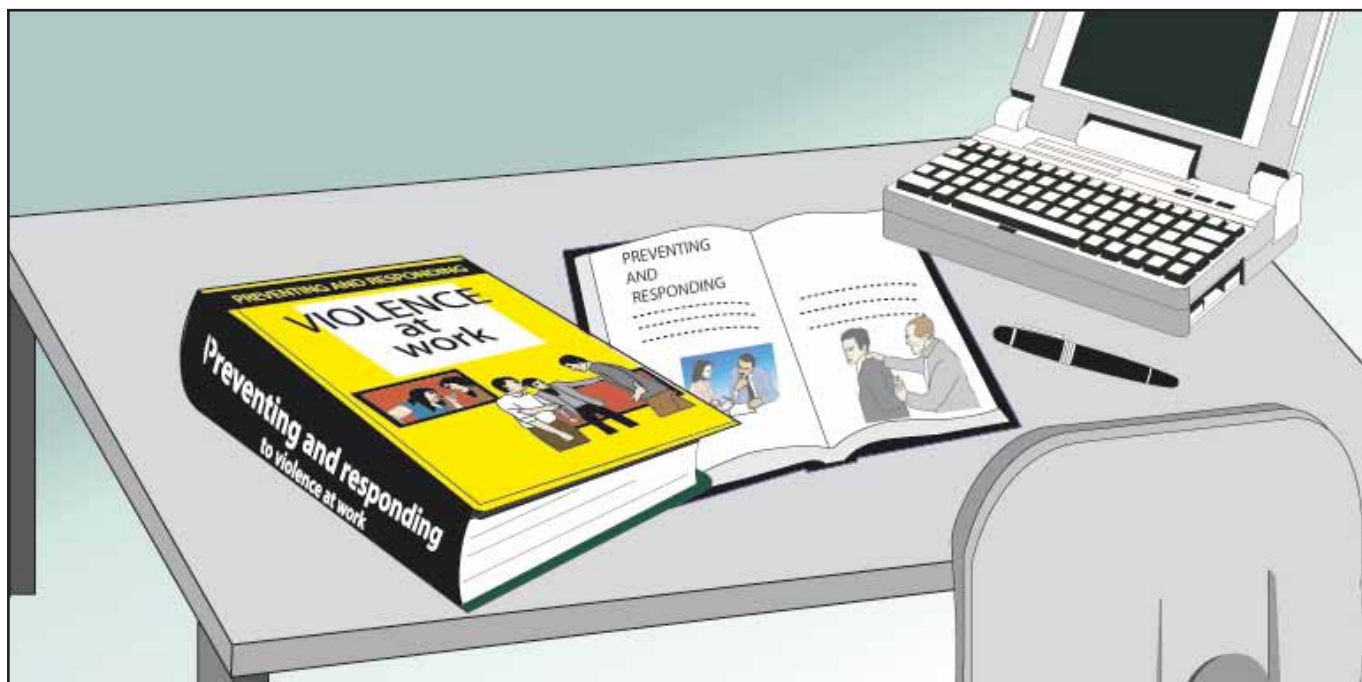
- O merama predostrožnosti na radnom mestu treba razgovarati sa stručnjacima. Dobar i trajan kontakt sa policijom i drugim nadležnim institucijama treba da bude pitanje visokog prioriteta.
- Svi zaposleni, uključujući i novopridošle, zaposlene na određeno vreme i zaposlene sa skraćenim radnim vremenom, treba da budu dobro informisani o rizicima od nasilja.
- Svi zaposleni treba da prođu kroz obuku o preduzimanju mera predostrožnosti i drugim merama za bezbednost protiv nasilja na radu i o korišćenju bezbednih rešenja kao što su izlazi u slučaju opasnosti.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Važno je da učite od drugih preduzeća sa sličnim problemima. Praktični primeri zaštite od nasilja mnogo pomažu zaposlenima i nadzornicima da preduzmu efektivne mere za zaštitu od nasilja na sopstvenom radnom mestu.



Slika 40a: obučite zaposlene o prevenciji nasilja na radu od klijenata i drugih nezaposlenih lica, uključujući i korišćenje bezbednih rešenja instaliranih una radnom mestu.



Slika 40b: informišite sve zaposlene, uključujući i novopridošle, zaposlene na određeno vreme i zaposlene sa skraćenim radnim vremenom o rizicima od nasilja i merama predostrožnosti protiv nasilja.

Sigurnost zaposlenja

Poslovna neizvesnost je važan činilac koji dovodi do stresa na radu. Nedostatak sigurnog zapošljavanja na duži period, nesigurni ugovori i promjenljivi uslovi zapošljavanja su poznati kao faktori koji povećavaju stres na radu. Oni otežavaju posvećenost dobrom učinku i dobrim međuljudskim odnosima i utiču na zdravlje i blagostanje zaposlenih. Potrebno je preduzeti mere za povećanje sigurnosti posla poboljšanjem uslova zapošljavanja. Treba obratiti pažnju na sledeće mere:

- povećanje mogućnosti stabilnog zaposlenja;
- jasni uslovi zapošljavanja;
- redovne plate i povlastice;
- omogućavanje korektnog porodijskog odsustva;
- zaštita prava zaposlenih i njihovih predstavnika.

Transparentnost u uslovima zapošljavanja i merama za povećanje stabilnosti zaposlenja je važna za smanjenje stresa na radu.

KONTROLNA TAČKA 41

Planirajte rad tako da povećate mogućnost stabilnog zaposlenja.

ZAŠTO?

- Nestabilno zaposlenje, bez garancije o nastavku ili korektnim uslovima zapošljavanja, otežava posvećenost dobrom učinku. To povećava stres u vezi sa radom.
- Poznato je da nesigurnost posla povezana sa nejasnim izgledima za stabilno zaposlenje vodi do anksioznosti i drugih simptoma vezanih za stres. Zato je neophodno preuzeti mere koje garantuju stabilno dugoročno zaposlenje.
- Na zaposlene sa nesigurnim zaposlenjem utiču socijalno-ekonomski uslovi i oni su često podložni stresu na radnom mestu. Zato je podrška na radnom mestu neophodna i korisna, i ona povećava mogućnost stabilnog zaposlenja.

KAKO?

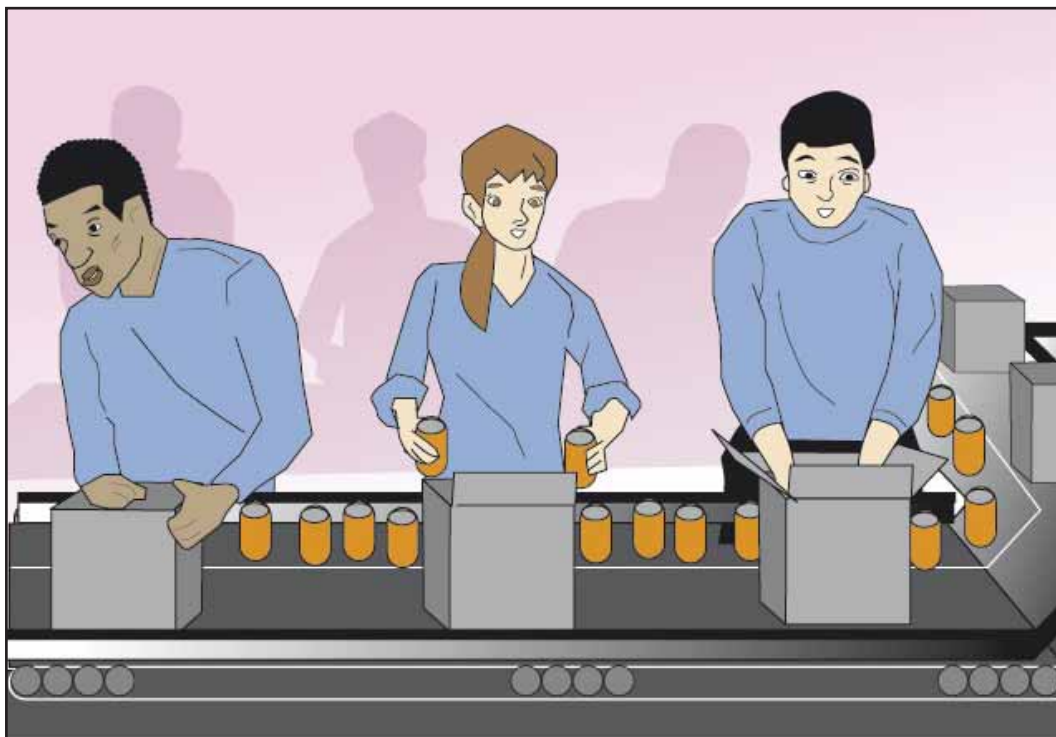
1. Kao sredstvo za pružanje stabilnog zaposlenja, obezbedite dugoročne ugovore o radu tamo gde je to moguće. Izbegavajte nepotrebne kratkoročne ugovore.
2. Napravite ugovore o radu na što je duže ekonomski moguće.
3. Zainteresovane strane treba da se zajednički potrudu da smanje nesigurno zapošljavanje u skladu sa razvojem uslova zaposlenja.
4. Redovno vodite diskusije sa rukovodiocima i zaposlenima i njihovim predstavnicima o povećanju mogućnosti za stabilnije oblike ugovora o radu.

DODATNE SMERNICE

- Stvorite redovne i stabilne poslove kada situacija za zapošljavanje dozvoljava.
- Napravite planove za budućnost u vezi sa statusom zaposlenja sa kojim su upoznati svi zaposleni.
- Saradujte sa agencijama i organizacijama poslodavaca i zaposlenih kako biste smanjili nestabilnost radnog mesta kroz transparentne mehanizme.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Povećajte mogućnost stabilnog zaposlenja zajedničkim naporom rukovodstva i zaposlenih.



Slika 41a: saradujte sa agencijama i organizacijama poslodavaca i zaposlenih kako biste smanjili nestabilnost radnog mesta kroz transparentne mehanizme i stabilne ugovore.



Slika 41b: Redovno razgovarajte sa rukovodstvom i zaposlenima o poboljšanju mogućnosti za ugovorima o radu sa stabilnijim zaposlenjem.

KONTROLNA TAČKA 42

Obezbedite pisane ugovore o radu sa jasno navedenim uslovima zaposlenja i doprinosima.

ZAŠTO?

- Jasno navedeni uslovi zaposlenja, isplata naknada, uslovi rada i korektno postupanje sa zaposlenima su veoma važni u ugovorima o radu. Uslovi zapošljavanja moraju biti usklađeni sa zakonskim obavezama i razvojem nacionalne politike zapošljavanja.
- Jasne odredbe koje se tiču perioda zapošljavanja i uslova rada su neophodne u svakom ugovoru o radu. Ugovorna garancija korektnog postupanja i jasni uslovi rada su važni preduslovi za smanjenje stresa na radu.
- Jasno navedeni uslovi u ugovoru o radu pomažu zajedničkom naporu rukovodilaca i zaposlenih da unaprede uslove za rad. Ugovori treba da sadrže jasne odredbe koje obezbeđuju korektnu uslove za rad i korektno postupanje bez mera diskriminacije.

KAKO?

1. U svaki ugovor o radu uključite jasne odredbe koje navode status zaposlenog, period zaposlenja i uslove.
2. U ugovoru o radu jasno navedite da se sa osobama na privremenom radu, radu na određeno vreme i migrantima postupa jednako u pogledu uslova za rad i bezbednosti i zdravlja na radu.
3. U ugovoru o radu i tokom konsultacija rukovodilaca i zaposlenih, jasno navedite da se preduzimaju naponi da se poboljšaju uslovi rada i da se čuva bezbednost i zdravlje na radu.
4. Potrudite se da sa agencijama i organizacijama poslodavaca i zaposlenih kreirate jasne ugovore za sve zaposlene.

DODATNE SMERNICE

- Razgovarajte sa zaposlenima i njihovim predstavnicima o korektnosti i jasnoći ugovora o radu. Preduzmite neophodne mere da uvedete jasne odredbe o uslovima rada u svaki ugovor.
- Kreirajte transparentni mehanizam za rešavanje žalbi i zaposlenju i uslovima rada. To se može uraditi paralelno sa politikom korektnog postupanja prema svima.
- Obučite rukovodioce, nadzornike i zaposlene o korektnom postupanju svih zaposlenih i zajedničkim aktivnostima za poboljšanje uslova rada.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Pismeni ugovori o radu sa jasnim odredbama o statusu zaposlenja, periodu i uslovima (uključujući naknade) su važni preduslovi za prevenciju stresa na radu.



Slika 42a: u ugovorima o radu jasno navedite uslove zapošljavanja, isplatu naknada, uslove rada i korektno postupanje sa zaposlenima.



Slika 42b: u ugovor o radu uvek uključite jasne odredbe o statusu zaposlenja, periodu i uslovima.

KONTROLNA TAČKA 43

Uverite se da se naknade redovno isplaćuju i da su povlastice obezbeđene prema odgovarajućem ugovoru.

ZAŠTO?

- Nejasno navedene stavke o naknadi i povlasticama povećavaju stres na radu. To se mora izbeći jasnim objavljivanjem kako se naknade računaju i isplaćuju.
- Redovna isplata naknada i povlastica je važan aspekt sigurnog zaposlenja.
- Priroda i stepen kompenzacije za prekovremeni rad ponekad može biti nejasna i postaje izvor stresa na radu. Zato je neophodno jasno navesti uslove za plaćanje prekovremenog rada.
- Priznanje truda zaposlenih isplatom naknada i povlastica treba da bude korektno i bez diskriminacije. Transparentnost u isplati naknada i povlastica i redovne konsultacije sa zaposlenima i njihovim predstavnicima su veoma važni.

KAKO?

1. Obezbedite redovnu isplatu naknada i povlastica u skladu sa ugovorima o radu.
2. Objasnite zaposlenima kako se vrši obračun i isplata njihovih naknada i povlastica. Kreirajte jasnu politiku fer postupanja prema svim zaposlenima prilikom isplata naknada i povlastica i uverite se da se isplate odvijaju redovno.
3. Redovno konsultujte zaposlene o tome kako da obezbedite korektan nivo plate i odajte im priznanje za trud.
4. Ispitajte uticaj sistema isplate kao što su plaćanje po komadu ili nesigurni oblici zaposlenja na bezbednost i zdravlje zaposlenih. Uložite zajednički trud da sprečite štetan uticaj na bezbednost i zdravlje i da poboljšate sistem naknade i uslove rada.
5. Isplaćujte naknade za prekovremeni rad na odgovarajući način i na vreme.
6. Konsultujte zaposlene unapred o promenama u sistemu plaćanja.

DODATNE SMERNICE

- Obezbedite ček od plate bez obračunskih grešaka za svaku isplatu.
- Obavestite sve zaposlene o budućim planovima za promenu sistema rada ili isplate.
- Zajedno sa predstavnicima zaposlenih proučite mogućnosti za unapređenje platnog sistema, i izbegavanje nekorektnog postupanja i diskriminacije zaposlenih.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Uverite se da se naknade isplaćuju redovno i da su obezbeđene povlastice u skladu sa ugovorom o radu.



Slika 43: objasnite zaposlenima kako se vrši obračun i isplata njihovih naknada i povlastica. Kreirajte jasnu politiku fer postupanja prema svim zaposlenima prilikom isplata naknada i povlastica.

KONTROLNA TAČKA 44

Obezbedite stabilno zaposlenje za zaposlene koji uzimaju porodiljsko odsustvo.

ZAŠTO?

- Zaposleni koji uzmu porodiljsko odsustvo u skladu sa svojim pravima, se ponekad osećaju nesigurno u vezi sa povratkom na posao. Zato je od osnovnog značaja obezbediti ovim zaposlenim stabilno zaposlenje.
- Kada se zaposleni vrati na posao nakon porodiljskog odsustva, važno je postupati prema njoj/njemu korektno i preduzeti mere za podršku povratka na posao bezbedno i bez poteškoća.
- Zaštita zaposlenih na porodiljskom odsustvu se mora posmatrati na svim radnim mestima. Obično je teško obezbediti ovakvu zaštitu u neformalnim sektorima i nesigurnim uslovima zaposlenja. Zajednički naponi socijalnih partnera su stoga neophodni kako bi se obezbedila sigurnost posla za sve zaposlene na porodiljskom odsustvu.

KAKO?

1. Treba preduzeti mere za zaštitu uslova zaposlenja i bezbednost zaposlenih na porodiljskom odsustvu, u skladu sa zakonima i regulativama i kolektivnim ugovorima. Relevantni uslovi uključuju pravo na porodiljsko odsustvo i bezbednost posla nakon povratka sa odsustva.
2. Uverite se da svi zaposleni koji se vrate sa porodiljskog odsustva imaju pravo da nastave sa svojim poslom na poziciji sa koje su otišli na odsustvo. U slučaju premeštanja na drugu poziciju potreban je pristanak zaposlenog kao i dogovor oko održavanja statusa zaposlenja.
3. Obezbedite vreme za prehranu dece i brigu o deci za zaposlene koji se vrate na posao nakon porodiljskog odsustva.
4. Uverite se da zaposleni na porodiljskom odsustvu nisu uskraćeni za kasnije napredovanje u karijeri.
5. Kada se pojave poteškoće (na primer, iz zdravstvenih razloga) da se zaposleni vrati sa porodiljskog odsustva, uložite zajednički trud da ispunite potrebe zaposlenog tako što ćete mu/joj ponuditi alternativni posao.

DODATNE SMERNICE

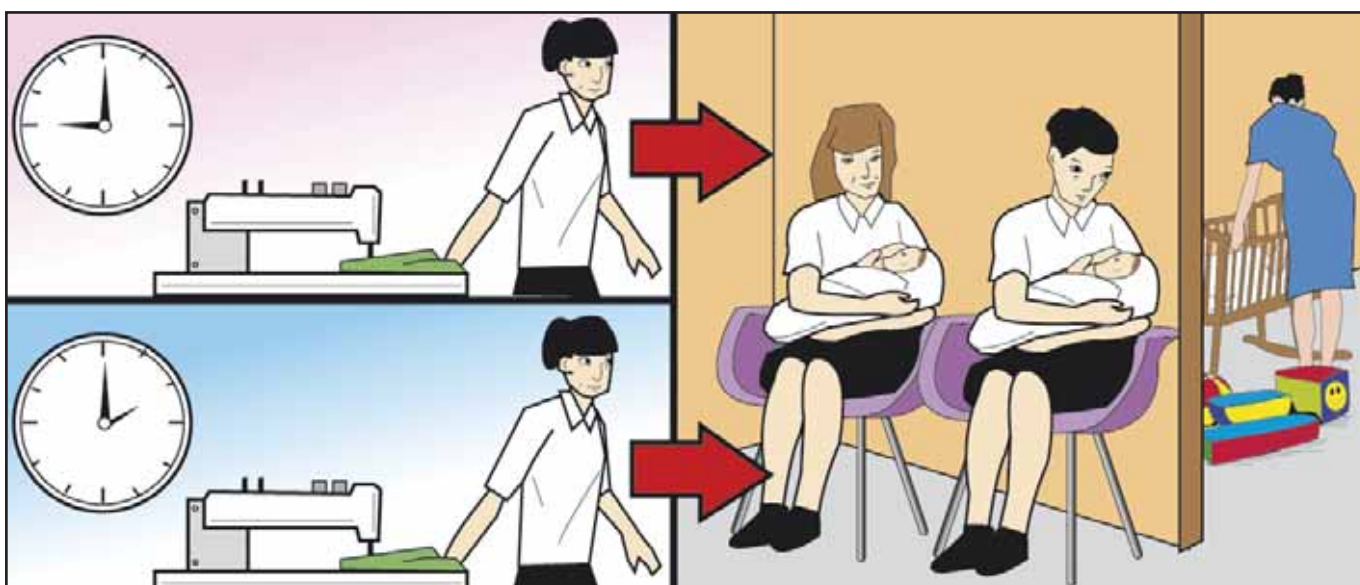
- Obezbedite odgovarajuću obuku za prilagođavanje zdravstvenom statusu zaposlenih koji se vraćaju sa porodiljskog odsustva.
- Potrudite se da obezbedite polnu jednakost u pogledu stalnog zaposlenja. Stabilnost zaposlenja za zaposlene koji koriste porodiljsko odsustvo treba da bude deo politike u tom pogledu.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Potrudite se da omogućite stabilan posao za zaposlene koji se vraćaju na posao nakon porodiljskog odsustva.



Slika 44a: uvertite se da svi zaposleni koji se vrate sa porodijskog odsustva imaju pravo da nastave sa svojim poslom na poziciji sa koje su otišli na odsustvo.



Slika 44b: omogućite vreme za dojenje i povezanu negu deteta za zaposlene žene koje se vraćaju sa porodijskog odsustva.

KONTROLNA TAČKA 45

Povećajte stabilnost zaposlenja i zaštitite zaposlene i njihove predstavnike od nekorektnog otpuštanja.

ZAŠTO?

- Nestabilan posao je često povezan sa nedostatkom aktivne uključenosti sindikata u zaštitu statusa zaposlenih. U ovakvim okolnostima je važno ohrabriti i zaštititi predstavnike zaposlenih koji se posebno trude da povećaju stabilnost posla kao osnovnog ljudskog prava.
- Zaštita predstavnika zaposlenih od nekorektnog otpuštanja je jako važan aspekt posmatranja principa slobode udruživanja. Zato je važno zaštititi status predstavnika zaposlenih protiv aktivnosti sindikata.
- Važno je promovisati aktivnosti na radnom mestu koje smanjuju nesigurnost posla za sve zaposlene, ali posebno za one koji imaju nesigurnije oblike zaposlenja. Ovi zaposleni se osećaju nesigurno u pogledu zadržavanja posla i poboljšanja svog statusa i uslova za rad. Potreban je zajednički trud kako bi se povećala stabilnost posla kroz kolektivno pregovaranje i redovne konsultacije.

KAKO?

1. Kreirajte jasnu politiku za poboljšanje stabilnosti posla i zaštitu prava zaposlenih kao deo korporativne društvene odgovornosti.
2. Poštujte prava zaposlenih na kolektivno pregovaranje i kolektivne dogovore o merama za povećanje stabilnosti posla. Redovno konsultujte predstavnike zaposlenih o pitanjima bezbednosti posla i planovima za budućnost kako biste obezbedili uključenost zaposlenih u diskusiju.
3. Uverite se da su prava predstavnika zaposlenih zaštićena. Posebno je važno da predstavnici zaposlenih budu zaštićeni od nekorektnog otpuštanja koje je rezultat njihovih aktivnosti obezbeđivanja veće stabilnosti zaposlenja za ostale zaposlene.
4. Radite zajedno sa predstavnicima zaposlenih da povećate stabilnost posla za zaposlene, posebno za one koji imaju nesigurne oblike

zaposlenja. To bi trebalo da se sprovede paralelno sa zaštitom prava zaposlenih za poboljšane uslove za rad i slobodu udruživanja.

DODATNE SMERNICE

- Učite iz primera mera koje su druga preduzeća preduzela da poboljšaju stabilnost posla, uključujući mere usmerene ka kratkoročno i privremeno zaposlenima, migrantima i zaposlenima sa skraćenim radnim vremenom.
- Ohrabrujte komunikaciju između rukovodilaca i zaposlenih i između zaposlenih sa različitim statusom zaposlenja, o mogućim merama za smanjenje nestabilnosti posla.
- Održavajte sastanke za organizacijama poslodavaca i zaposlenih da razgovarate o efektivnim programima za poboljšanje stabilnosti posla i unapređenje uslova zapošljavanja i rada. Ove organizacije mogu preuzeti aktivnu ulogu, posebno u slučaju nesigurnih radnih mesta.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Kreirajte jasne politike za poboljšanje stabilnosti posla i poštujte prava zaposlenih i njihovih predstavnika u skladu sa uslovima o zapošljavanju.



Slika 45: uključite se u kolektivne pregovore koji uključuju i mere za poboljšanje stabilnosti posla za zaposlene. Redovno konsultujte predstavnike zaposlenih o pitanjima sigurnosti posla.

Informacije i komunikacija

Aktivna razmena informacija i komunikacija na radnom mestu doprinosi rukovodstvu i zaposlenima. Otvorena komunikacija olakšava saradnju, kao i prepoznavanje i rešavanje problema na radnom mestu. Kreiranjem pozitivne atmosfere na poslu, promovise se timski rad. Zaposleni koji su informisani o važnim odlukama imaju aktivnu ulogu u dostizanju zajednički postavljenih ciljeva. Na ovaj način, problemi na radnom mestu, koji su često povezani sa povećanim stresom na radu, mogu brže da se prepoznaju i efektivno reše. Otvorena komunikacija se posebno olakšava:

- odlaskom na radno mesto i razgovorom sa zaposlenima;
- održavanjem svakodnevne lake komunikacije između nadzornika i zaposlenih;
- informisanjem zaposlenih o važnim odlukama;
- informisanjem rukovodstva o stavovima zaposlenih;
- pružanjem informacija zaposlenima o planovima za promene.

Opšti osećaj pripadnosti i deljenje istog cilja doprinosi sprečavanju i smanjenju stresa na radu.

KONTROLNA TAČKA 46

Odredite pravilo da rukovodioci odlaze na radno mesto i razgovaraju sa zaposlenima.

ZAŠTO?

- Razgovorom sa zaposlenima, rukovodioci pokazuju interesovanje za svakodnevnu proizvodnju.
- Lična konverzacija omogućava da zaposleni obaveste rukovodstvo o ličnim problemima koje mogu imati, kao što su zdravstveni ili porodični problemi.
- Česti razgovori sa zaposlenima obezbeđuju prilike da rukovodioci pokažu da cene zaposlene i daju im povratne informacije.
- Rukovodioci će naučiti više o procesu proizvodnje, problemima u organizaciji i problemima u saradnji tokom razgovora sa zaposlenima nego sedenjem u kancelariji.
- Razgovorom sa zaposlenima, rukovodioci mogu da prepoznaju slučajeve maltretiranja, mobinga, uznemiravanja i drugih vrsta uvredljivog ponašanja koje se odigrava na radnom mestu.

KAKO?

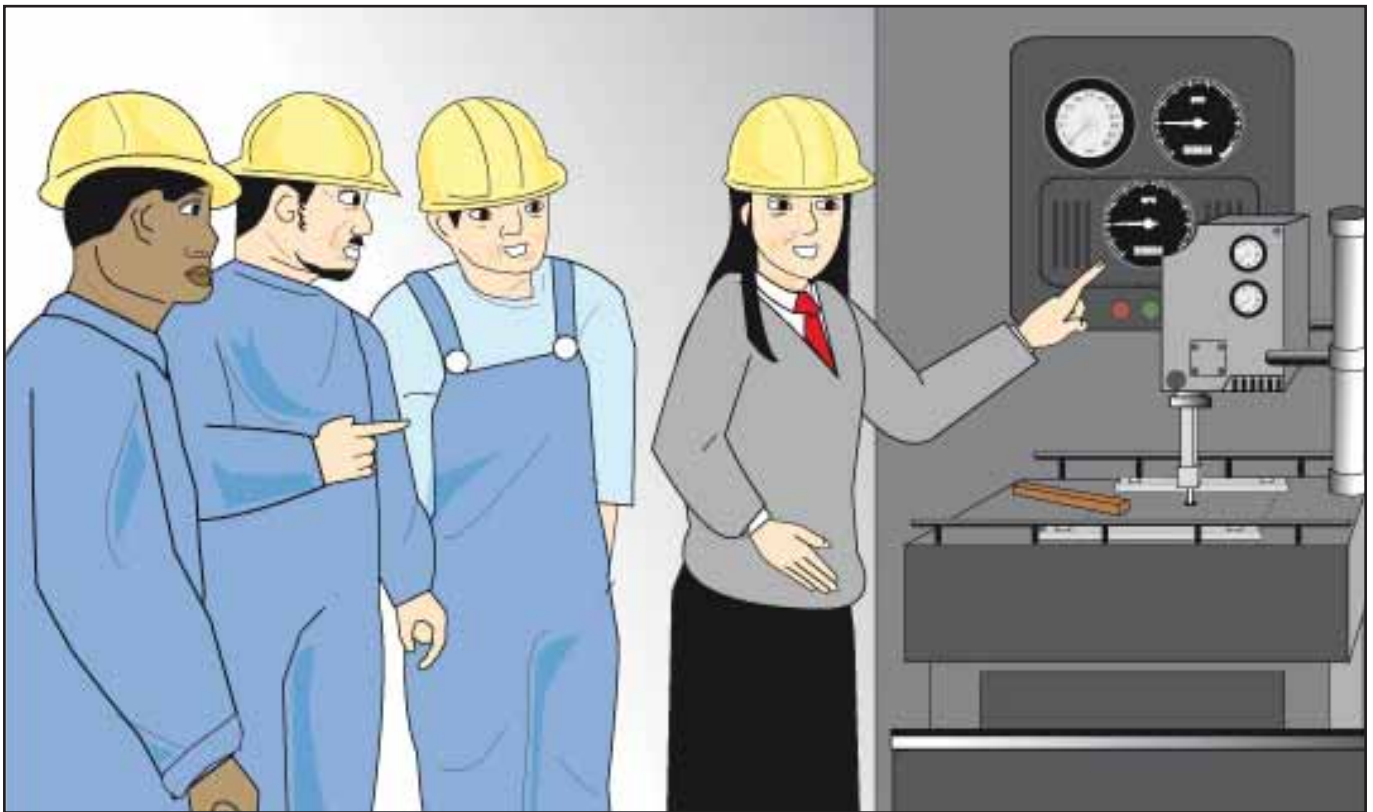
1. Najvažnije je da rukovodioci napuste svoj radni sto ili kancelariju i da pokažu interesovanje za svakodnevni rad na radnom mestu.
2. Jedna od mogućnosti je odlazak na radno mesto svakog jutra i pozdravljanje svakog zaposlenog – dobar znak poštovanja.
3. Rukovodioci imaju i obavezu da se uvere da se posao obavlja bezbedno i bez rizika po zdravlje. Šetnja za proveru bezbednosti pruža dobru priliku rukovodiocima da komuniciraju sa zaposlenima o temama u vezi sa radom.
4. Razgovor sa zaposlenima omogućava da rukovodioci zatraže sugestije kako da poprave produktivnost ili kvalitet proizvodnje. Zaposleni često imaju dobre ideje na osnovu svakodnevnog iskustva.

DODATNE SMERNICE

- Mašine koje loše rade, računari, alati ili druga oprema mogu biti glavni uzrok nedovoljnog zadovoljstva poslom. U slučaju žalbi zaposlenih je važno preduzeti mere i poboljšati opremu.
- Zaposleni mogu imati pitanja ili sumnje o najboljem načinu rada. Razjašnjenje ovih pitanja će im pružiti podršku u svakodnevnom radu.
- Ukoliko zaposleni nemaju jasne uloge, ili su te uloge u sukobu, rukovodilac ima obavezu da reši problem.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Svakodnevna komunikacija na nivou proizvodnje koristi i zaposlenima i rukovodstvu. Ovakvom komunikacijom zaposleni dobijaju podršku, a rukovodstvo korisne povratne informacije i ideje.



Slika 46: ohrabrite rukovodioce da odlaze na radno mesto i da razgovaraju sa zaposlenima. Kreirajte otvoreno okruženje u kome se zaposleni osećaju slobodno da razmenjuju stavove sa rukovodiocima.

KONTROLNA TAČKA 47

Uverite se da nadzornici lako i često komuniciraju sa zaposlenima u vezi sa bilo kakvim problemom.

ZAŠTO?

- Kada nadzornici često razgovaraju sa zaposlenima, svakodnevni problemi na radu će se rešavati brzo, što će za uzvrat smanjiti otpad i povećati produktivnost.
- Česta i laka komunikacija između nadzornika i zaposlenih će stvoriti pozitivnu atmosferu punu podrške na proizvodnom nivou radnog mesta.
- Kada nadzornik često razgovara za zaposlenima lakše će se popraviti greške i unaprediti kvalitet proizvoda i usluga.
- Dobra komunikacija sa zaposlenima će omogućiti nadzornicima da prepoznaju i reše probleme fizičkog okruženja na radu (npr. buka, hemikalije, toplota i svetlost).
- Česta komunikacija između zaposlenih i nadzornika će obezbediti da rukovodstvu budu predstavljene, sugestije i ideje zaposlenih, koje će potom biti i razmotrene.

KAKO?

1. Svaki nadzornik treba svakodnevno da obiđe svoje odeljenje kako bi se susreo sa svim zaposlenima.
2. Dobar nadzornik treba da bude dobar slušalac. Ako nadzornik pokaže interesovanje i poštovanje za pojedinačne zaposlene pod njenim ili njegovim nadzorom, zaposleni će se osećati sigurno i dobro sa svojim nadzornikom.
3. Nadzornici treba da ohrabre zaposlene da koriste odgovarajuće alate i opremu na odgovarajući način. Ovako se može unaprediti bezbednost, a mogu se izbeći i zdravstveni problemi kao što su problemi mišićno-skeletnog sistema.
4. Nadzornik treba da obrati posebnu pažnju na nove zaposlene i na zaposlene sa posebnim zdravstvenim problemima ili zaposlene kojima je potrebna posebna obuka. Pravilno podešavanje zadataka zaposlenima će unaprediti blagostanje zaposlenih kao i produktivnost u preduzeću.

DODATNE SMERNICE

- Nadzornik uvek treba da poštuje privatnost zaposlenih. Informacije koje se tiču zdravlja zaposlenog, ličnih ili porodičnih problema ne treba da se prosleđuju drugima bez eksplicitnog pristanka zaposlenog.
- Kada zaposleni informišu nadzornika o problemima na radu, veoma je važno da se brzo preduzmu mere kako bi se problemi rešili na odgovarajući način. U svim slučajevima, zaposleni treba da dobiju povratne informacije od nadzornika, tako da mogu da vide da se njihovim problemima ozbiljno pristupa.
- Kada komunicira sa zaposlenima, nadzornik treba da se potruži da zaustavi zadirkivanje, ogovaranje ili klevete na radnom mestu.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Svakodnevna i laka komunikacija između nadzornika i zaposlenih je jedan od najdelotvornijih načina za stvaranje pozitivne atmosfere na radu. Potrebno je uložiti napor kako bi se pomoglo zaposlenima da se osećaju poštovano na njihovom radnom mestu.



Slika 47a: zahtevajte od nadzornika da svakodnevno obilaze svoja odeljenja i kontaktiraju sa svim zaposlenima.



Slika 47b: u svakodnevnoj komunikaciji, posebnu pažnju posvetite novim zaposlenima, zaposlenima sa posebnim zdravstvenim problemima i zaposlenima kojima je potrebna posebna obuka.

KONTROLNA TAČKA 48

Redovno informišite zaposlene o važnim odlukama, koristeći odgovarajuća sredstva.

ZAŠTO?

- Zaposleni će biti više motivisani i uključeni ukoliko su dobro informisani o važnim odlukama koje se tiču sredstava, proizvodnje i uslova na tržištu.
- Poverenje između zaposlenih i rukovodstva se gradi kada zaposleni smatraju da su dobro informisani o odlukama koje utiču na svakodnevni rad.
- Kada su zaposleni informisani o planovima za budućnost, mogu se smanjiti stres i nesigurnost.
- Informisanje zaposlenih o važnim odlukama je za njih važan znak poštovanja. Kvalitet rada će biti poboljšan.
- Komunikacija o ciljevima i strategijama kompanije je važan način pridavanja značaja radu.

KAKO?

1. Odaberite odgovarajući oblik komunikacije za svaku informaciju:
 - obavezne informacije: izaberite usmenu komunikaciju i pisane dokumente da potkrepite poruku. Pružite priliku za pitanja i dodatna objašnjenja.
 - potrebne informacije: odaberite pisanu komunikaciju i oglasne table i postere;
 - dodatne informacije: koristite elektronsku komunikaciju, priručnike, pamflete, itd.
2. Ukoliko rukovodilac nije doneo konačnu odluku, informišite zaposlene o mogućem datumu kada će odluka biti doneta. Ovo je dobar način da se spreče glasine i neizvesnost.
3. Koristite srednje rukovodstvo za informisanje zaposlenih, jer oni najbolje poznaju zaposlene. Rukovodioci srednjeg ranga treba da proslede informacije na odgovarajući način.

4. Izbegavajte preopterećenost informacijama. Ako su zaposleni preopterećeni informacijama, važni delovi neće biti primećeni.
5. Uvek razmotrite vreme, relevantnost, oblik, sadržaj komunikacije sa zaposlenima. Rukovodioci i nadzornici treba da obrate pažnju na sadržaj i način komunikacije. Zaposleni će protumačiti čak i informacije koje se izostave, kao i govor tela.

DODATNE SMERNICE

- Ne zaboravite da komunikacijom treba uzeti u obzir i socijalne i kulturološke norme zaposlenih, veroispovest i navike. Neke vrste pisane komunikacije, crteži ili jezik mogu se smatrati uvredljivim za neke zaposlene.
- Kada komunicirate, izbegavajte da koristite ironiju i sarkazam. Komunikacija treba da bude jasna i nikako dvosmislena.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Komunikacija je „lepak“ koji drži preduzeće kompaktnim.



Slika 48: redovno informišite zaposlene o važnim odlukama, koristeći odgovarajuća sredstva. Koristite različite oblike komunikacije, kao što su oglasne table i posteri, kako biste informisali zaposlene o stvarima koje bi trebalo da znaju.

KONTROLNA TAČKA 49

Informišite najviše rukovodstvo o stavovima zaposlenih.

ZAŠTO?

- Važno je da najviše rukovodstvo ima jasnu sliku o mišljenjima i stavovima zaposlenih. To im omogućava da kreiraju odluke o radnom mestu.
- Tačne informacije o mišljenjima i stavovima zaposlenih su od ključnog značaja kako rukovodioci ne bi podlegli stereotipima i pogrešnom razumevanju.
- Zaposleni često imaju relevantne i precizne informacije o problemima i izazovima radnog mesta. Korišćenje ovih informacija je dobro za poboljšanje kvaliteta rada i za povećanje produktivnosti.
- Kada zaposleni znaju da rukovodstvo razume njihove stavove – posebno najviše rukovodstvo – povećava se njihovo samopouzdanje, posvećenost i motivacija. Kada se najvišem rukovodstvu predstave mišljenja i nezadovoljstva zaposlenih, to povećava osećaj zaposlenih da im rukovodstvo pruža podršku.

KAKO?

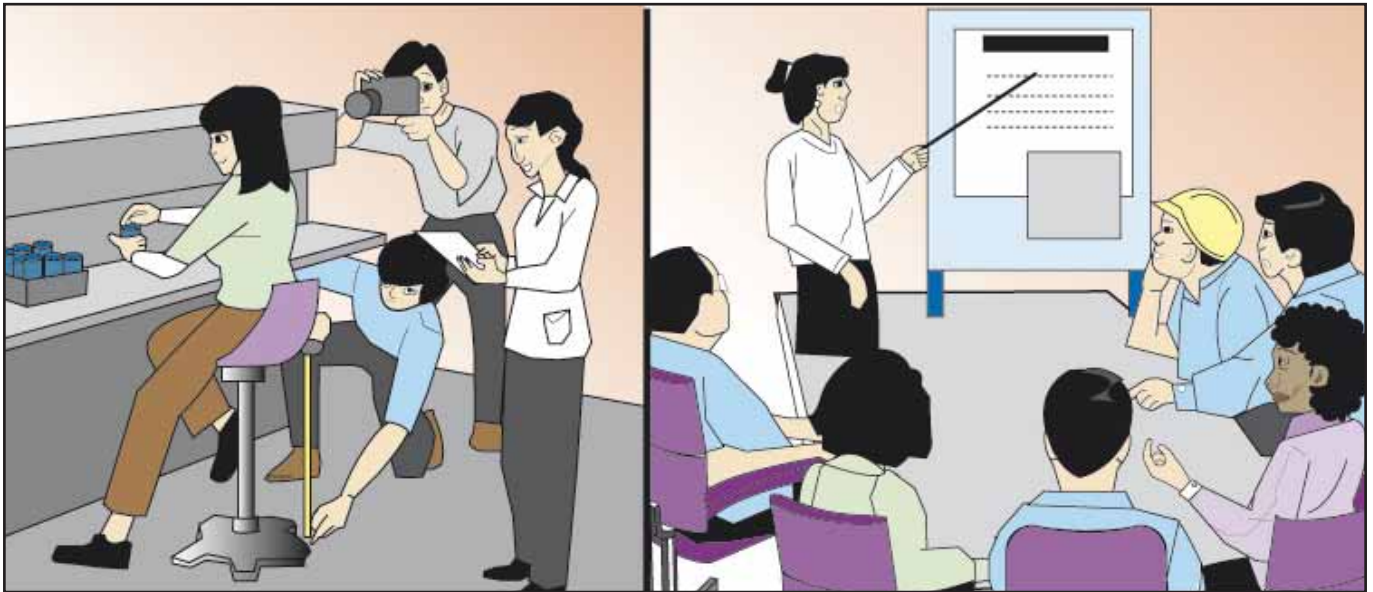
1. Srednje rukovodstvo može da se informiše o stavovima zaposlenih putem redovnih sastanaka na kojima se razgovara o svakodnevnom radu.
2. Najviše rukovodstvo treba da koristi sistematične načine da sazna stavove zaposlenih. Nadzornici igraju važnu ulogu, s obzirom na to da imaju direktan kontakt sa zaposlenima.
3. Potrebno je kreirati načine kako bi zaposleni mogli da izraze svoje stavove, iskustva i sugestije, direktno ili preko nadzornika i rukovodilaca.
4. Zaposleni treba da dobiju povratne informacije ukoliko su prosledili svoje sugestije ili kritike. Otvorene kritike treba smatrati prilikom za poboljšanja, a ne problemom.
5. Mišljenja zaposlenih se mogu prikupiti i putem poštanskih sandučića, oglasnih tabli i upitnika.

DODATNE SMERNICE

- Dobra je ideja pokazati zaposlenima da se kritike uvažavaju i shvataju ozbiljno. Tako se kreira atmosfera puna poštovanja i poverenja.
- Aktivno uključene zaposlene koji upućuju kritike, treba smatrati izvorom informacija, a ne problemom.
- Povratne informacije od zaposlenih se mogu koristiti za ispravljanje procedura ili za prilagođavanje novih inicijativa radnom mestu. Nadzornici treba da obrate pažnju na ovakve povratne informacije.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Veoma je važno održati otvorenu komunikaciju između najvišeg rukovodstva i zaposlenih. Ako je komunikacija loša, doći će do pogoršanja atmosfere na radnom mestu i manje produktivnosti.



Slika 49a: koristite sistematske kanale da saznate stavove i brige zaposlenih. Sa nadzornicima i zaposlenima razgovarajte o rezultatima.



Slika 49b: Upotrebite povratne informacije od zaposlenih, da ispravite procedure i prilagodite nove inicijative radnom mesto, ukoliko je potrebno.

KONTROLNA TAČKA 50

Informišite zaposlene o planovima za budućnost i promenama.

ZAŠTO?

- Na modernim radnim mestima, promena je postala pravilo, a ne izuzetak, što povećava potrebu za širenjem informacija o planovima za promene.
- Pružanje dovoljno relevantnih informacija o planovima za promene na radnom mestu je način da zaposlenima ukažete poštovanje.
- Nedostatak informacija o planovima za budućnost stvara glasine i nesigurnost – glavni izvor stresa.
- Ako se uvode velike promene, a o tome se zaposleni ne informišu, kod zaposlenih će doći do osećanja bespomoćnosti i frustracija kao i nedostatka poverenja u rukovodstvo.

KAKO?

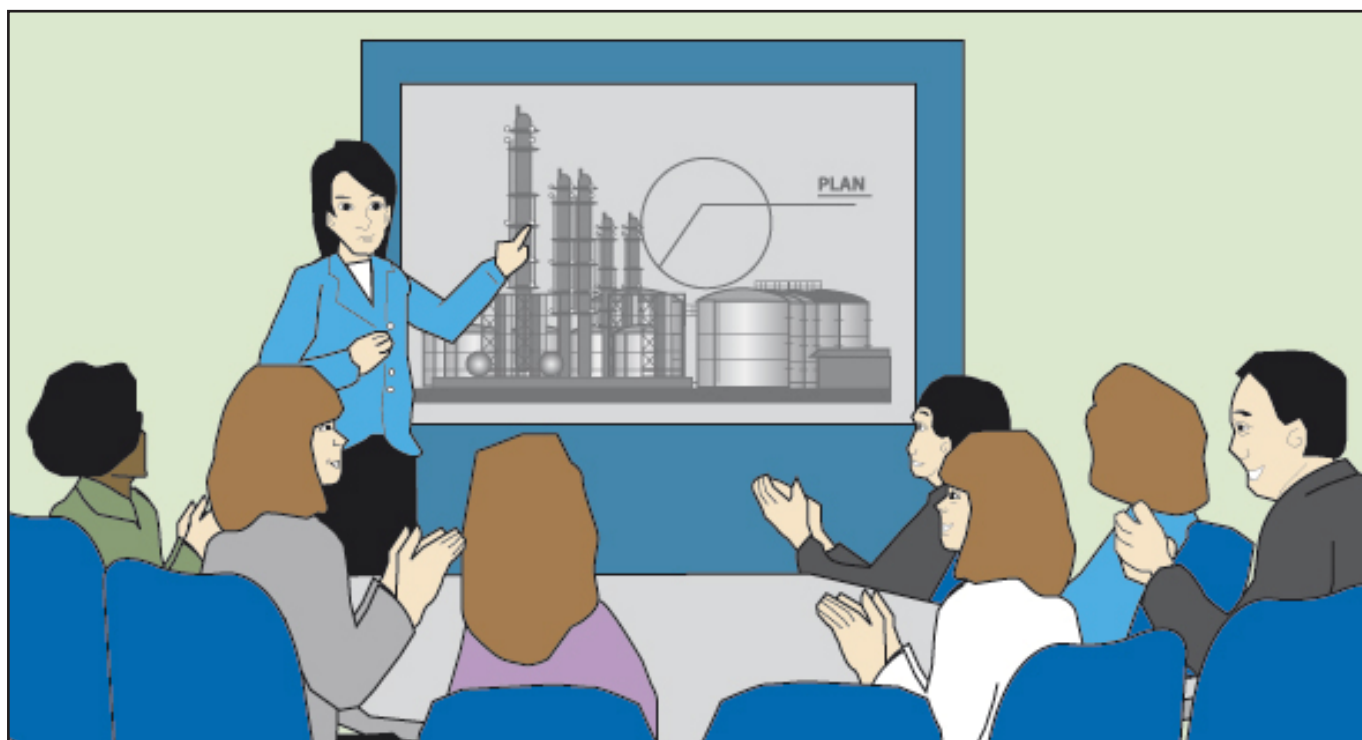
1. Zaposleni su uglavnom zainteresovani za planove za budućnost u onoj meri koja uključuje promene u njihovom sopstvenom radu i uslovima zaposlenja. Zato je važno informisati zaposlene o posledicama svakog plana za budućnost pojedinačno.
2. Sve informacije treba da budu lako razumljive i izražene na odgovarajući način. Nemaju svi zaposleni isti nivo pismenosti, čak i u državama u kojima je stopa obrazovanja visoka.
3. Rukovodstvo treba direktno da obavesti zaposlene o velikim promenama. U nekim slučajevima će biti prikladno pružati informacije preko nadzornika.
4. Uvek treba ohrabrivati redovna, unutrašnja sredstva komunikacije. To mogu biti informacije u elektronskoj formi ili pisane informacije, informacije na oglasnim tablama, itd., u zavisnosti od prirode informacija i kulture države i radnog mesta.

DODATNE SMERNICE

- Ukoliko zaposleni osete da rukovodstvo zadržava važne informacije, to će ugroziti atmosferu u kojoj vlada poverenje i motivacija na radnom mestu.
- Pružanje relevantnih informacija o budućim promenama i planovima za budućnost će olakšati zaposlenima i nadzornicima da doprinesu, dajući sopstvene ideje i sugestije.
- Sa informacijama o planovima za budućnost, zaposleni mogu bolje da se pripreme da pomire zahteve radnog mesta i porodične obaveze.

VAŽNO JE DA ZAPAMTITE

Ukoliko su zaposleni informisani o svrsi i cilju dolazećih promena povećaće se osećanje poverenja i pripadnosti.



Slika 50a: Pružite zaposlenima direktno informacije o velikim promenama u poslovanju i organizaciji rada.



Slika 50b: Redovno pružite prilike da se zaposleni informišu o svrsi i cilju dolazećih promena u poslovanju i organizaciji rada. To će povećati osećanje poverenja i pripadnosti.