

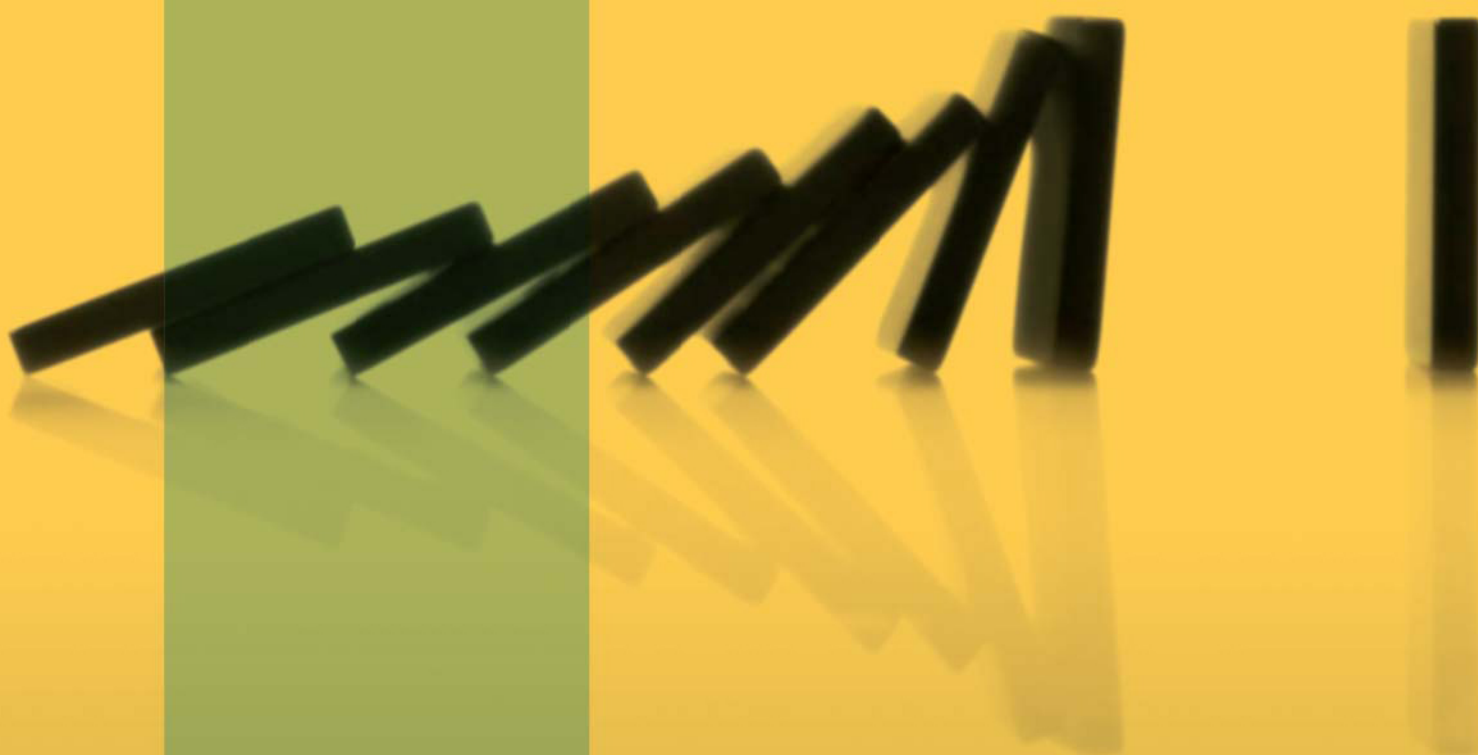


Organizația
 Internațională
 a Muncii



Prevenirea Stresului în Muncă

listă de verificare



Prevenirea stresului în muncă

listă de verificare

Prevenirea stresului în muncă

listă de verificare

**Ameliorări practice pentru
prevenirea stresului în muncă**

Copyright © Organizația Internațională a Muncii 2016

Publicațiile Organizației Internaționale al Muncii se bucură de protecția drepturilor de autor în baza Protocolului 2 la Convenția Universală privind Drepturile de Autor. Reproducerea unor fragmente scurte din aceste publicații este însă permisă, cu condiția menționării sursei. Cererile pentru obținerea drepturilor de reproducere sau traducere se vor face în adresa ILO Publications (Drepturi și Licențe), Organizația Internațională a Muncii, CH-1211, Geneva 22, Elveția sau prin e-mail: rights@ilo.org. Organizația Internațională a Muncii se bucură să primească astfel de solicitări.

Bibliotecile, instituțiile și alți utilizatori înregistrați la organizațiile care se ocupă de protecția drepturilor de reproducere pot face copii de pe aceste materiale în conformitate cu autorizațiile care le sunt emise în acest scop. Vizitați www.ifrro.org pentru a găsi organizația responsabilă de acordarea drepturilor de reproducere în țara dumneavoastră.

Prevenirea stresului în muncă - listă de verificare: ameliorări practice pentru prevenirea stresului în muncă / Organizația Internațională a Muncii. – Geneva, OIM, 2016

ISBN 978-92-2-831281-2 (print); 978-92-2-831282-9 (web pdf)

International Labour Organization

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

Also available in English: Stress prevention at work checkpoints: Practical improvements for stress prevention in the workplace / International Labour Organization. – Geneva, ILO, 2012

ISBN 978-92-2-125637-3 (print); 978-92-2-125638-0 (web pdf)

13.04.5

1 v.

ILO Cataloguing in Publication Data

Denumirile utilizate în publicațiile OIM, care sunt în conformitate cu practica Națiunilor Unite, precum și prezentarea materialului în aceste publicații nu implică expresia vreunei opinii, oricare ar fi aceea, din partea Organizației Internaționale a Muncii cu privire la statutul juridic al unei țări, zone sau teritoriu, sau al autorităților sale, sau cu privire la delimitarea frontierelor sale.

Responsabilitatea pentru opiniile exprimate în articole, studii și alte lucrări le revine exclusiv autorilor, iar publicarea lor nu constituie o susținere de către Organizația Internațională a Muncii a opiniilor exprimate în ele.

Referirile la denumiri de firme, produse și procese comerciale nu implică aprobarea acestora de către Organizația Internațională a Muncii, precum și orice nementionare a unei anumite firme, a unui produs sau proces comercial nu este un semn de dezaprobare.

Publicațiile și produsele electronice ale OIM pot fi obținute prin librării și platforme digitale de distribuție majore sau comandate direct de la ilo@turpin-distribution.com. Pentru informații adiționale, vizitați site-ul nostru: www.ilo.org/publns sau contactați ilopubs@ilo.org.

Tipărit în Republica Moldova

Cuvânt înainte

Stresul legat de muncă este una din cele mai importante probleme în multe țări și în diferite tipuri de muncă. Stresul are multe efecte negative, inclusiv boli ale circulației sangvine și boli gastrointestinale, alte probleme de ordin fizic, psiho-somatic și psihologic, și productivitate redusă.

Se pune un accent din ce în ce mai pronunțat pe îmbunătățirea condițiilor de muncă și organizarea muncii cât privește stresul în muncă, și pe măsurile practice de a face față situațiilor stresante la locul de muncă. Studiile recente, efectuate de OIM, indică că există puncte de verificare frecvent aplicabile pentru studierea și atenuarea stresului în muncă. Este util de a revizui experiența internațională în acest sens și de a elabora liste de verificare ușor de aplicat în diverse situații.

Este îndeosebi important de a optimiza condițiile la locul de muncă și organiza munca pentru a preveni problemele legate de stresul în muncă. Există un șir de contramăsuri practice pentru astfel de probleme, care includ optimizarea sarcinilor exterioare (factorii de stres) în muncă, acasă și în comunitate, sporirea abilității angajaților de a se adapta și consolidarea sistemelor de sprijin pentru angajați.

Astfel, scopul prezentului manual este să analizeze aspecte ce se referă la stresul în muncă. Acesta include o listă de verificare ușor de aplicat pentru identificarea factorilor de stres în viața profesională și atenuarea efectelor dăunătoare ale acestora. Sperăm, că angajații și angajatorii vor putea să folosească lista de verificare pentru a depista cauzele stresului în muncă și lua măsuri eficiente pentru a le înlătura.

Pentru succesul oricărui program pentru controlul stresului în muncă este crucial ca procesul de prevenire a stresului să fie legat de evaluarea riscurilor. Lista de verificare din această publicație reprezintă, în general, bune practici pentru organizații, însă, acestea trebuie să fie legate de caracteristicile specifice ale organizației și problemele specifice. Este important ca stresul să nu fie tratat altfel decât alte riscuri; angajatorul trebuie să evalueze riscurile, de la care trebuie pornite orice schimbări. Politica de prevenire a stresului în muncă nu trebuie să fie un document separat, iar subiectul trebuie integrat în politica generală a întreprinderii privind siguranța și sănătatea.

Trebuie adoptate strategii și abordări individualizate la condițiile speciale ale locului de muncă concret. Problemele într-o fabrică mare dintr-o țară industrializată ar putea fi diferite de acelea dintr-o unitate de producere dintr-o țară în curs de dezvoltare.

Participarea și implicarea angajaților, reprezentanților lor și a sindicatelor este, la fel, esențială în prevenirea stresului în muncă. Participarea și cooperarea lor trebuie incorporată în tot procesul oricărui program de prevenire a stresului în muncă.

OIM a organizat un grup de experți pentru a compila lista de verificare pentru prevenirea stresului în muncă. Grupul a fost compus din șase specialiști externi în domeniul stresului și îmbunătățirii muncii, precum și personalul OIM. În timpul întrunirilor de lucru timp de o săptămână la cartierul principal al OIM și discuțiile ulterioare prin e-mail, au fost elaborate 50 de puncte de verificare. Experții care au participat la întrunirea de lucru au fost Jean-Pierre Brun (Canada), Anna-Lisa Elo (Finlanda), Tage S. Kristensen (Danemarca), Kazutaka Kogi (Japonia), Leanart Levi (Suedia) și Anjali Nag (India). Personalul OIM care a participat la întrunire a fost reprezentat de Toru Itani, Claude Loiselle și David Gold. A mai participat și Evelyn Kortumde la Organizația Mondială a Sănătății. Contribuțiile din partea participanților la întrunire au fost compilate de Kazutaka Kogi, care a coordonat scrierea prezentului manual. Proiectul a fost revizuit de membrii experți și transmis experților din exterior asociați organizațiilor patronale și sindicale internaționale și naționale.

OIM dorește îndeosebi să-i mulțumească lui Hugh Robertson de la Congresul Sindicatelor Regatului Unit, Janet Asherson de la Organizația Internațională a Patronatelor și colegilor lor pentru contribuțiile critice și utile. Revizuirea tehnică și editarea au fost efectuate de Shengli Niu, Coordonație și Specialist superior la Clusterul Sănătate în Muncă al Programului OIM pe Siguranță și Sănătate în Muncă și Mediul Ambiant (SafeWork).

Prezenta publicație este mult mai mult decât un manual despre stres; multe din ilustrațiile acestuia sunt un ghid pentru verificarea bunelor practici de siguranță și sănătate, care, bineînțeles, se vor solda cu atenuarea stresului. Publicarea acestui document

urmează să completeze activitățile OIM, menite să îmbunătățească condițiile de muncă și să prevină stresul în muncă în multe țări din toată lumea.

Experiența și părerile privind aplicarea listei de verificare, prezentate aici în diferite medii de muncă – producere, tehnologii informaționale, agricultură și altele – vor fi extrem de utile pentru îmbunătățirea de mai departe a acestei publicații. Sperăm că manualul

va fi îmbunătățit și revizuit în viitor, prin aplicarea de încercare în diferite țări și industrii.

Seiji Machida

Director

Programul privind siguranța și sănătatea
în muncă și mediul ambiant (SafeWork)
Biroul Internațional al Muncii

CUPRINS

Cuvânt înainte	v
Cum se folosește prezentul manual	ix
Lista de verificare pentru prevenirea stresului în muncă	xi
Personalul de conducere și justetea la locul de muncă	1
(punctele de verificare 1–5)	
Cerințele postului de muncă	13
(punctele de verificare 6–10)	
Controlul asupra desfășurării lucrărilor	25
(punctele de verificare 11–15)	
Sprijinul social	37
(punctele de verificare 16–20)	
Mediul fizic	49
(punctele de verificare 21–25)	
Echilibrul între viața profesională și cea personală și programul de muncă	61
(punctele de verificare 26–30)	
Recunoașterea la locul de muncă	73
(punctele de verificare 31–35)	
Protecție de la comportamentul ofensator	85
(punctele de verificare 36–40)	
Stabilitatea locurilor de muncă	97
(punctele de verificare 41–45)	
Informare și comunicare	109
(punctele de verificare 46–50)	

Cum se utilizează prezentul manual

Soluționarea problemelor de stres în muncă este una din provocările în asigurarea unei vieți profesionale productive și sănătoase, atât în țările industrializate, cât și în cele în curs de industrializare. Acest manual a fost elaborat pentru a reflecta necesitatea sporită a măsurilor de a face față problemelor care cauzează stresul în muncă. Cele 50 de puncte de verificare incluse în prezentul manual se bazează pe experiențele experților, care au contribuit la această analiză și la pregătirea pentru implementarea prevenirii stresului în muncă. Acțiunile de ameliorare sugerate de aceste puncte de verificare se mai bazează și pe un șir de principii de bază care s-au dovedit a fi practicabile și aplicabile în locuri reale de muncă. Aceste principii includ:

- Trebuie elaborate soluții imediate cu implicarea activă a managerilor și angajaților.
- Lucrul în grup este avantajos pentru planificarea și implementarea îmbunătățirilor practice.
- E nevoie de acțiuni multilaterale pentru a asigura că îmbunătățirile rămân susținute în timp.
- E nevoie de programe continue de acțiuni pentru a crea îmbunătățiri locale ajustate.

Punctele de verificare reprezintă îmbunătățiri la locul de muncă care sunt simple, ieftine, gata să fie aplicate în diferite situații de lucru. Deoarece punctele de verificare acoperă zone largi, utilizatorii sunt încurajați să întreprindă măsuri multilaterale, care iau în calcul situațiile locale.

Utilitatea unui manual orientat către acțiune, care conține niște puncte practice de verificare a fost demonstrată prin experiența OIM de utilizare a listelor de verificare a programelor WISE (Îmbunătățiri ale condițiilor de muncă în întreprinderile mici) și WIND (Îmbunătățirea condițiilor de muncă în dezvoltarea vecinătății) și în baza părerilor membrilor OIM, organelor profesionale, practicienilor în domeniul siguranței și sănătății ocupaționale și ergonomiști la locul de muncă, utilizând Punctele ergonomice de verificare, publicate de OIM în colaborare cu Asociația Internațională a Ergonomiei în 1996 și revizuite în 2010. Prezentul manual a fost elaborat în aceeași ordine de idei.

Acest manual poate fi utilizat în trei modalități:

- aplicarea unor anumite puncte de verificare din manual în privința locului de muncă prin intermediul listelor de verificare, adaptate la contextul local, ușor de mânuit;
- elaborarea fișelor informaționale gata de folosire; și
- organizarea atelierelor de instruire pentru planificarea și implementarea schimbărilor imediate la locul de muncă.

1. Aplicarea listei de verificare la locul de muncă

Aplicând lista de verificare la un anumit loc de muncă, se recomandă selectarea unui anumit număr de puncte de verificare, considerate importante pentru acel loc de muncă. De regulă, pentru aplicare inițială, sunt potrivite circa 20-30 de articole din manual. Copii ale paginilor, care corespund articolelor punctelor de verificare selectate, ar putea fi distribuite pentru a fi folosite în sesiunile introductive privind siguranța și sănătatea ocupațională, intervențiile la locul de muncă sau managementul riscurilor legate de muncă.

În baza articolelor selectate, se poate compila o listă scurtă de verificare. O astfel de listă trebuie să se axeze pe acțiunile potențiale pentru îmbunătățire, și va fi mai eficientă când va fi folosită împreună cu copiile paginilor selectate din manual. Se recomandă elaborarea unei liste adaptate la contextul local, prin adăugarea câtorva articole potrivite pentru acțiunile locale de îmbunătățire.

La aplicarea unor puncte de verificare sau folosirea acestora în scopuri de instruire, este util să se organizeze prezentări practice la locul de muncă. Scurta listă de verificare poate, într-o mare măsură, să sprijine aceste prezentări practice, deoarece ajută participanții să se uite cu o nouă privire la locurile de muncă vizitate și să localizeze lucruri practice care pot fi îmbunătățite. Luați aminte să rugați angajații să identifice aspectele bune existente, deoarece acestea sunt utile în discuțiile ulterioare.

Rezultatele vizitelor la locurile de muncă trebuie discutate în grupuri mici și apoi examinate în cadrul discuțiilor cu implicarea tuturor participanților sau reprezentanților grupului. Lucrul în grup al persoanelor, cu folosirea unor puncte de verificare, este esențial în identificarea îmbunătățirilor practicabile în plan local.

Este important de a examina multiplele aspecte ale condițiilor a locul de muncă. Astfel, este

recomandabil de a selecta câteva articole din câteva capitole din manual. Acestea pot să acopere subiecte ce țin de probleme de conducere, cerințe ale locului de muncă, controlul asupra desfășurării lucrărilor, sprijinul social, mediul fizic, aranjamente privind orarul de muncă și echilibrul între viața profesională și cea personală, și probleme de comunicare. În dependență de circumstanțele locale, articole din alte secțiuni ar mai putea fi adăugate.

2. Elaborarea fișelor informaționale gata de utilizare

Pentru pregătirea fișelor informaționale, cu ajutorul acestui manual se pot produce un număr limitat de puncte de verificare. Pentru aceasta, e utilă structura simplă și uniformă a fiecărui punct de verificare. Va fi utilă revizuirea paginilor punctelor de verificare, adăugând remarci și materiale care reflectă condițiile locale. Aceasta se poate face relativ ușor, deoarece accentul manualului se pune pe opțiunile simple și practice de îmbunătățire. De exemplu, se pot elabora broșuri comode, folosind bunele exemple realizate local, conform acestor opțiuni practice.

3. Organizarea atelierelor de formare pentru schimbări imediate la locul de muncă

O modalitate practică de utilizare a manualului la instruirile pentru implementarea ameliorărilor la locul de muncă, care au menirea să prevină stresul, este organizarea unor ateliere practice de lucru pentru localnici în ceea ce ține de aplicarea măsurilor practice.

Experiența din formările WISE și programele participatorii similare au demonstrat eficacitatea atelierelor de formare, care durează 1-4 zile și utilizează o abordare bună, posibilă, bazată pe practica locală. Prezentul manual poate fi folosit ca material de îndrumare la atelierelor scurte de formare în subiectul prevenirii stresului în muncă. Astfel de ateliere de formare pot fi combinate cu aplicarea listelor de verificare și a fișelor informative adaptate la situația locală, după cum a fost descris mai sus.

Formarea poate fi facilitată cu sfaturi practice pentru implementarea ameliorărilor, folosind o listă de verificare care se bazează pe acest manual și fișele informative conexe. Este util să se ia aminte că ameliorările practice la locul de muncă pot fi realizate aplicând principiile orientate către acțiuni, promovate în prezentul manual.

Câteva sugestii utile:

1. Încercați să folosiți "o listă de verificare a acțiunilor" pentru a analiza cu o privire proaspătă condițiile la locul de muncă. O listă de verificare, care constă din unele puncte de verificare din acțiune poate să ajute la examinarea condițiilor de la locul de muncă într-un mod sistematic.

2. Se recomandă cu insistență învățarea din bunele exemple de ameliorări realizate la locurile de muncă în plan local și dezvoltarea ideilor privind ameliorările în conformitate cu situația locală. Exemplele locale demonstrează atât beneficiile câpătate, cât și fezabilitatea lor. Astfel de exemple pot să încurajeze localnicii să întreprindă acțiuni imediate. Ulterior, atunci când vezi realizările și nu scoți în evidență părțile slabe, întotdeauna te ajută să promovezi gândirea pozitivă și constructivă, care duce la ameliorări reale.

3. Discuțiile în grup sunt întotdeauna utile. Ele ajută oamenii să facă schimb de idei privind modul de a da prioritate acțiunilor din diferite perspective, și să echilibreze părerile.

4. Este esențial, și întotdeauna util, de a promova atât planurile de ameliorare pe termen scurt cât și pe termen lung. Ideile, care pot satisface necesitățile locale imediate, trebuie să fie primele puse în practică pe termen scurt. Odată cu realizarea unor ameliorări mici, dar eficiente, oamenii devin încrezători să întreprindă următorii pași, pentru care ar putea fi nevoie de mai mult timp și resurse.

O activitate importantă de monitorizare este de a face legătura cu rezultatele pozitive, realizate prin intermediul activităților existente de siguranță și sănătate ocupațională. Este important să se facă legătura dintre experiența pozitivă acumulată local și propunerile și planurile de îmbunătățire. Aceasta se realizează cel mai bine prin lucrul în comun la aspectele diferite ale punctelor de verificare din acest manual. De exemplu, în contextul unui grup, se discută și se convine asupra a trei realizări bune la locul de muncă și trei puncte de verificare care trebuie îmbunătățite, apoi se discută acțiunile prioritare pentru fiecare, pentru a fi întreprinse în comun.

Lista de verificare pentru prevenirea stresului în muncă

Cum se utilizează lista de verificare

Prezentul manual conține 50 de puncte de verificare. Puteți utiliza fie toate articolele, fie să creați propria Dvs. listă care să conțină doar acele articole relevante locului de muncă. De regulă, este potrivită o listă de verificare care să conțină în jur de 20-30 subiecte.

1. Cunoașterea locului de muncă

Colectați informații despre principalele produse sau servicii oferite, metodele de lucru, numărul angajaților (bărbați și femei), orele de lucru (inclusiv pauzele și orele lucrate suplimentar) și alte aspecte pe care le considerați importante.

În dependență de situația locală, ar putea fi adăugată informația specifică zonei de muncă, utilizând spațiul oferit din Anexa de la sfârșitul listei de verificare.

2. Definirea zonei de lucru care urmează a fi verificată

Definiți zona de lucru care urmează a fi verificată în consultare cu managerul, reprezentanții sindicatelor și alte persoane cheie. În cazul unei întreprinderi mici, întreaga zonă de lucru poate fi verificată. În cazul unei întreprinderi mari, se pot verifica zone de lucru aparte.

3. Inspectare fizică sau discuțiile inițiale.

Citiți lista de verificare și dedicați ceva timp pentru a inspecta fizic zona de lucru sau discuta despre stresul în muncă, înainte să începeți să folosiți lista de verificare.

4. Scrierea rezultatelor de verificare

Citiți atent fiecare articol. Marcați NU sau DA sub întrebarea "Propuneți vreo acțiune?"

- Dacă măsura potrivită a fost deja întreprinsă sau nu este necesară, marcați NU.
- Dacă considerați că măsura ar merita implementată, marcați DA.
- Folosiți spațiul de la "Remarci" pentru a scrie sugestia sau a nota locația acesteia.

5. Selectarea priorităților

Din articolele marcate cu DA, alegeți câteva articole care par să ofere cele mai importante beneficii. Marcați-le ca PRIORITARE.

6. Discuțiile în grup referitor la rezultatele verificării

Discutați rezultatele verificării cu celelalte persoane care au participat la explicații sau discuții. Conveniți asupra punctelor bune și asupra măsurilor care urmează a fi luate în baza aplicării listei de verificare. Comunicați cu managerul și angajații despre măsurile propuse și monitorizați implementarea acestor măsuri.

Lista de verificare

Conducerea și justetea la locul de muncă

1. Elaborarea și comunicarea politicii aplicate la locul de muncă și a strategiilor pentru prevenirea stresului în muncă.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

2. Crearea procedurilor pentru interzicerea discriminării și tratarea angajaților în mod echitabil.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

3. Încurajarea comunicării informale între manageri și angajați și între angajați.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

4. Păstrarea confidențialității problemelor angajatului.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

5. Soluționarea problemelor legate de muncă de îndată ce ele apar.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

Comentarii privind conducerea și justetea la locul de muncă:

.....
.....

Cerințele postului de lucru

6. Ajustarea volumului total de muncă, luând în considerare numărul și capacitățile angajaților.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

7. Redistribuirea sarcinilor de muncă pentru a preveni impunerea unor cerințe excesive angajaților.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

8. Planificarea grijului a muncii și convenirea asupra termenilor limită realizabile sau a timpului de lucru.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

9. Asigurarea clară a sarcinilor și responsabilităților.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

10. Oferirea sarcinilor alternative pentru a menține atenția la locul de muncă.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

Comentarii cu referire la cerințele postului:

.....

.....

.....

Controlul asupra desfășurării lucrărilor

11. Implicarea angajaților în luarea deciziilor privind organizarea muncii lor.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

12. Îmbunătățirea latitudinii și controlului de către angajați a modului în care-și îndeplinesc munca.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

13. Organizarea muncii în așa fel, încât să se dezvolte noi competențe, abilități și cunoștințe.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

14. Încurajarea participării angajaților în îmbunătățirea condițiilor și productivității muncii.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

15. Organizarea întrunirilor regulate pentru a discuta problemele în muncă și soluțiile.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

Comentarii cu referire la cerințele postului:

.....

.....

.....

Sprijin social

16. Stabilirea relațiilor apropiate între manageri și angajați, astfel încât angajații și managerii să se sprijine reciproc.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

.....

17. Promovarea ajutorului reciproc și a schimbului de cunoștințe și experiențe între angajați.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

.....

18. Identificarea și utilizarea surselor externe pentru a oferi angajaților asistență.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

.....

19. Organizarea activităților sociale în timpul sau după programul de lucru.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

.....

20. Oferirea ajutorului și sprijinului angajaților la necesitate.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

.....

Comentarii privind sprijinul social:

.....

.....

.....

Mediul fizic

21. Stabilirea unor proceduri clare de evaluare a riscurilor și exercitare a controlului în baza sistemelor existente de siguranță la locul de muncă și management al sănătății.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

.....

22. Oferirea unui mediu de muncă confortabil, propice pentru sănătatea fizică și mentală.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

.....

23. Eliminarea sau reducerea hazardurilor de siguranță și sănătate la sursă.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

.....

24. Oferirea spațiilor curate de repaos.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

.....

25. Stabilirea planurilor de urgență pentru a facilita operațiile de urgență și evacuarea rapidă.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

.....

Comentarii privind mediul fizic:

.....

.....

.....

Echilibrul între viața profesională și cea personală și timpul de lucru

26. Implicați angajații în planificarea orelor de lucru.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

27. Planificați programe de lucru care să se ajusteze la necesitățile întreprinderii și necesitățile speciale ale angajaților.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

28. Stabiliți măsuri și limite pentru a evita orele de lucru excesiv de îndelungate.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

29. Optimizați aranjamentele privind timpul de lucru pentru a permite angajaților să-și îndeplinească responsabilitățile familiale.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

30. Ajustați durata și frecvența pauzelor și a timpului de repaos la volumul de lucru.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

Comentarii privind echilibrul între viață profesională și cea personală și timpul de lucru:**Recunoașterea la locul de muncă**

31. Lăudați deschis lucrul bine făcut de angajați și echipe.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

32. Implementați un sistem prin care angajații să cunoască consecințele muncii lor.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

33. Implementați un sistem prin care muncitorii să poată să-și exprime sentimentele și opiniile.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

34. Tratați femeile și bărbații egal.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

35. Oferiți perspective bune de carieră.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

Comentarii privind recunoașterea la locul de muncă:

Protecție de la comportamentul ofensator

36. Stabiliți și implementați un cadru organizațional și strategii prin intermediul cărora să se prevină comportamentul ofensator sau să se abordeze cu promptitudine și adecvat.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

37. Organizați un training și desfășurați acțiuni de sensibilizare la subiectul comportament respectuos.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

38. Stabiliți proceduri și modele de acțiune pentru a aborda violența, abuzul și hărțuirea la locul de muncă.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

39. Asigurați intervenții rapide și sensibile la aspecte de cultură, pentru a ajuta persoanele afectate de comportamentul ofensator.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

40. Organizați zone de lucru pentru a proteja angajații de violență din partea clienților sau a persoanelor străine.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

Comentarii privind protecția de la comportamentul ofensator:

.....

.....

.....

Stabilitatea locurilor de muncă

41. Planificați lucrul în așa fel încât să sporească posibilitatea angajării stabile.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

42. Oferiți un contract de angajare cu constatări clare privind condițiile de angajare și salariul echitabil.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

43. Asigurați-Vă că salariile se plătesc cu regularitate și indemnizațiile se oferă în conformitate cu contractele relevante.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

44. Asigurați stabilitatea locului de muncă pentru angajații care-și iau concediu de îngrijire a copiilor.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

45. Sporiți stabilitatea locului de muncă și protejați angajații și reprezentanții lor de concedieri abuzive.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

Comentarii privind stabilitatea locului de muncă:

.....

.....

.....

Informare și comunicare

46. Stabiliți drept regulă pentru manageri să meargă la posturile de muncă și să discute cu angajații.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

47. Asigurați ca supervizorii să comunice facil și frecvent cu angajații referitor la orice problemă.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

48. Informați angajații cu regularitate, folosind mijloace adecvate.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

49. Aduceți la cunoștința conducerii de vârf opiniile angajaților.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

50. Oferiți angajaților informații despre planurile și schimbările de viitor.

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

Comentarii privind informarea și comunicarea:

.....
.....
.....

Anexă: Puncte adiționale de verificare

51.....

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

52.....

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

53.....

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

54.....

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

55.....

Propuneți vreo acțiune?

☐ NU ☐ DA ☐ PRIORITATE

Remarci.....

Comentarii privind punctele adiționale de verificare:

.....
.....
.....

Personalul de conducere și justețea la locul de muncă

Personalul de conducere și justețea la locul de muncă sunt premise importante pentru a aborda prevenirea stresului în muncă. În general, este important de a întreprinde măsuri de prevenire în baza unor politici și strategii clare pentru asigurarea muncii decente și îmbunătățirea condițiilor de muncă și organizării muncii. Este esențial să se stabilească proceduri concrete privind efectuarea intervențiilor legate de stres și să se creeze un climat de muncă pentru soluționarea promptă a problemelor legate de situațiile de muncă. Personalul de conducere și eforturile comune întreprinse de manageri și angajați laolaltă sunt indispensabile. Mai jos sunt prezentate mijloacele eficiente de acțiuni ce pot fi întreprinse la locul de muncă:

- comunicarea politicii și strategiile pentru muncă decentă;
- stabilirea procedurilor pentru interzicerea discriminării;
- încurajarea comunicării informale între manageri și angajați;
- protecția intimității; și
- soluționarea promptă a problemelor la locul de muncă.

Cu conducători care-și asumă angajamente și cu justețe, se poate dezvolta o cultură în care prevenirea stresului în muncă poate fi abordată într-o manieră pozitivă.

PUNCTUL DE VERIFICARE 1

Dezvoltați și comunicați politica și strategiile întreprinderii pentru prevenirea stresului în muncă.

DE CE

- Stresul în muncă este strâns legat de condițiile și modul de organizare a muncii. Prevenirea stresului în muncă trebuie, astfel, să se bazeze pe politici și strategii clare pentru a asigura muncă decentă. Trebuie de clarificat tuturor angajaților și supervisorilor că este nevoie de efort conjugat pentru îmbunătățirea continuă a condițiilor de muncă și organizării muncii. Ca punct de pornire, este nevoie de colaborare strânsă între conducere și angajați.
- Prevenirea stresului trebuie să facă parte din sistemele de management al securității și sănătății muncii. Planificarea și implementarea măsurilor preventive trebuie să se bazeze pe evaluarea riscurilor la locul de muncă și pe stabilirea priorităților în ameliorările practice.
- Se cunoaște că cel mai eficient în reducerea stresului în muncă este abordarea participativă, implicarea activă a managerilor, supervisorilor și angajaților și organizațiilor acestora. Stresul în muncă ține de mulți factori, inclusiv psihosociali, programe de lucru, metode de lucru, mediul de lucru și echilibrul între viața profesională și cea privată. Acești factori multipli, care necesită intervenții complexe, sunt cel mai bine abordați în mod participativ. Astfel, în prevenirea stresului în muncă se pune accent pe pașii participatorii întreprinși în raport cu multiplele aspecte de muncă ce țin de stres.

CUM

1. Stabiliți o politică clară la locul de muncă în colaborare cu angajații și organizațiile lor pentru a atinge standardele muncii decente la locul de muncă. Declarația politicii trebuie să specifice angajamentul clar al conducerii față de siguranța, sănătatea și bunăstarea angajaților. Această declarație de politică trebuie să fie adusă la cunoștința tuturor angajaților.
2. Integrați prevenirea stresului în politica privind munca și adoptați strategii comune (adică, în baza abordării participative cu implicarea managerilor, supervisorilor și angajaților) privind măsurile

practice de implementare a politicii. Strategiile trebuie să fie stabilite în conformitate cu activitățile de management al riscurilor, efectuate în cadrul sistemelor de management al securității și sănătății la locul de muncă.

3. Numiți persoane cheie responsabile pentru facilitarea și sprijinirea abordării participatorii, adoptată în conformitate cu strategiile privind securitatea, sănătatea și bunăstarea angajaților, inclusiv prevenirea stresului în muncă.
4. Stabiliți scopuri concrete pentru fiecare an, sau o altă perioadă predefinită, pentru a îmbunătăți siguranța, sănătatea și prevenirea stresului. Planificați și implementați acțiuni fezabile de ameliorare pentru atingerea acestor scopuri pe termen scurt prin intermediul pașilor participatorii.
5. Strategiile trebuie să includă evaluarea și revizuirea acțiunilor întreprinse și a activităților de monitorizare pentru continuarea acțiunilor de ameliorare.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Colecțați exemple de bune practici în domeniul prevenirii stresului în muncă sau alte medii de muncă similare. Diseminați exemple de măsuri efective care duc la diminuarea stresului și cultură îmbunătățită la locul de muncă.
- Comunicați tuturor angajaților și supervisorilor printr-un rezumat acțiunile întreprinse în ceea ce ține de securitatea, sănătatea și prevenirea stresului în muncă, prin intermediul întrunirilor, notelor, comunicatelor informative și scrisorilor electronice.
- Discutați eficacitatea măsurilor anti-stres și modalităților de îmbunătățire a acțiunilor, la reuniuni și consultări între manageri și angajați.

DE LUAT AMINTE

Aduceți la cunoștința tuturor angajaților și supervisorilor politica privind munca și strategiile bazate pe o abordare participativă pentru asigurarea condițiilor decente de muncă și prevenirea stresului în muncă.



Figura 1a. Elaborarea unei politici clare de muncă, care să specifice angajamentul clar al managementului (gestionării) pentru prevenirea stresului în muncă. Această declarație stabilită în politică trebuie comunicată tuturor angajaților.



Figura 1b. Stabiliți scopuri concrete în fiecare an pentru a îmbunătăți securitatea, sănătatea și prevenirea stresului în muncă prin intermediul unor pași participatorii, cu implicarea supervizorilor și a angajaților.

PUNCTUL DE VERIFICARE 2

Stabiliți proceduri care să interzică discriminarea și tratați angajații echitabil.

DE CE

- Persoanele care muncesc împreună pot veni din medii diferite și avea capacități diferite. Este important ca toți angajații să fie tratați echitabil și respectuos. Trebuie să existe o politică deschisă privind munca că toți angajații sunt tratați egal, indiferent de gen, rasă, religie sau convingeri. Eliminarea discriminării poate crea o cultură sănătoasă la locul de muncă. O astfel de politică nediscriminatorie, deschisă, va asigura o bază bună pentru prevenirea stresului în muncă.
- Măsurile discriminatorii și tratamentul inechitabil sunt cauze esențiale de stres în muncă. Atribuirea sarcinilor de serviciu, promovarea carierei, volumul de lucru și organizarea muncii trebuie aranjate echitabil pentru a evita discriminarea. Este esențial să se ofere oportunități egale atât pentru femei, cât și pentru bărbați. Sunt indispensabile eforturile consecvente, conjugate, pentru a realiza acest scop.
- Procedurile anti-discriminare clare și măsurile și acțiunile potrivite pentru a soluționa plângerile vor ameliora sau chiar elimina condițiile stresante și vor preveni stresul în muncă. Trebuie de menționat că unele conflicte la locul de muncă apar din cauza acțiunilor discriminatorii din partea anumitor manageri, supervizori sau muncitori. Astfel de proceduri trebuie specificate în politica de muncă împotriva discriminării.

CUM

1. Stabilirea procedurilor la locul de muncă pentru a interzice discriminarea la locul de muncă. Aceste proceduri trebuie să fie îndreptate spre echitatea și tratamentul echitabil la locul de muncă. Acestea trebuie să asigure că se menține echitatea la alocarea posturilor de lucru, a îndatoririlor, promovărilor, beneficiilor și altor termeni și condiții de angajare. În special, trebuie interzise distincțiile legate de ocuparea forței de muncă pe bază de vârstă, rasă, sex, dezabilitate, naționalitate sau religie. Acțiunile care încalcă politica privind echitatea trebuie raportate de îndată ce sunt identificate și oprite înainte ca să ducă la o situație gravă.

2. Comunicați tuturor managerilor, supervizorilor și angajaților politica privind echitatea la locul de muncă și procedurile de interzicere a oricăror măsuri și acțiuni discriminatorii.
3. Totodată, trebuie incorporate și procedurile pentru păstrarea confidențialității în procesul de soluționare a cazurilor de acțiuni discriminatorii. Aceasta nu trebuie să împiedice sau să amâne întreruperea măsurilor discriminatorii la locul de muncă.
4. Numirea unui angajat căruia restul angajaților pot să-i raporteze atunci când sunt tratați inegal sau inechitabil. Asigurați-Vă că fiecare caz este soluționat cu promptitudine și corectitudine.
5. Atrageți atenție deosebită distribuirii echitabile a sarcinilor de serviciu. Este necesar de a comunica tuturor managerilor, supervizorilor și angajaților importanța distribuirii echitabile și de a o monitoriza într-un mod coerent.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Ca parte a culturii la locul de muncă, tratați toți angajații în mod egal. Este esențial de a fi coerent în echitatea în muncă și tratamentul echitabil pentru toți.
- Admiteți greșelile rapid, în special când managementul a admis tratament inechitabil sau discriminare.
- Sugestiile din partea angajaților cu referire la tratamentul echitabil și plângerile privind discriminarea trebuie luate în serios și abordate cu promptitudine. Aceasta ajută la dezvoltarea echității la locul de muncă cu implicarea tuturor managerilor și angajaților.

DE LUAT AMINTE

Stabilind proceduri clare privind interzicerea discriminării pe bază de vârstă, rasă, sex, dezabilitate, naționalitate sau religie, se poate crea eficient o cultură la locul de muncă care să sprijine munca decentă.



Figura 2a. Comunicați tuturor managerilor, supervizorilor și angajaților politica privind echitatea la locul de muncă și procedurile care interzic orice acțiuni discriminatorii.

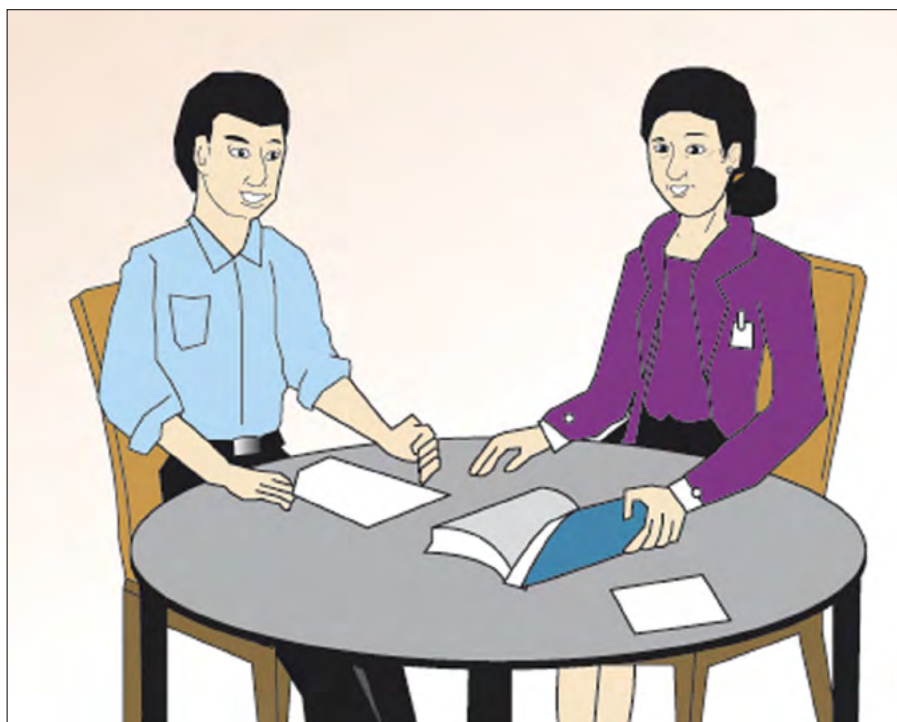


Figura 2b. Numirea unui angajat căruia restul angajaților să-i poată raporta atunci când sunt tratați inegal sau inechitabil. Fiecare caz trebuie abordat cu promptitudine și corectitudine.

PUNCTUL DE VERIFICARE 3

Încurajați comunicarea informală între manageri și angajați și între angajați

DE CE

- Colaborarea între manageri și angajați este promovată prin comunicare frecventă, informală, de exemplu, prin discuții personale și activități comune. Întrunirile informale, petrecerile, evenimentele sportive, excursiile și alte activități comune sunt ocazii relevante, care nu numai că îmbunătățesc relațiile personale și colaborarea, dar și facilitează comunicarea informală despre prevenirea stresului în muncă.
- Comunicarea informală îmbunătățește înțelegerea reciprocă prin discutarea subiectelor ce țin de activitatea profesională-viața privată. Aceasta ajută la dezvoltarea parteneriatelor, fie între manageri și angajați, fie între angajați.
- În același mod, planificarea și executarea comună a activităților informale promovează comunicarea apropiată și parteneriatele. Experiența comună are o mai mare probabilitate să ducă la colaborare eficientă și implementarea măsurilor ce țin de stresul legat de muncă.

CUM

1. Încurajați discuțiile informale între manageri și angajați. Managerii și angajații trebuie să poată să comunice liber cu orice ocazie, atât în timpul orelor de lucru, cât și după. Managerii, la rândul lor, trebuie să specifice clar că sunt deschiși pentru discuții și că ar dori să aibă relații bune cu angajații.
2. Încurajați dezvoltarea relațiilor informale și între angajați. Discuțiile și schimburile informale pot avea loc cu ocazii potrivite. Angajații, în mod firesc, au legături apropiate în timpul orelor de lucru și după, iar aceste relații informale se pot dezvolta în continuare prin participarea comună la diferite reuniuni și activități de formare.
3. Oferiți sprijin pentru organizarea adunărilor și evenimentelor informale, care implică manageri și angajați sau grupuri de angajați, cum ar fi petrecerile, evenimentele sportive, excursiile, concursurile și alte activități. Dacă e necesar, unele din acestea se pot desfășura în timpul orelor de lucru.

4. Diseminați informația despre adunările și evenimentele informale prin diferite mijloace. Aceasta vă va ajuta să transmiteți clar că comunicarea informală este încurajată ca parte a politicii în muncă.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- După necesitate, luați inițiativa în mod deschis de a organiza adunări sau evenimente informale.
- Asigurați ocazii pentru discuții informale între manageri și angajați, de exemplu, după întrunirile formale sau între activitățile legate de lucru.

DE LUAT AMINTE

Încurajați comunicarea informală între manageri și angajați și între angajați, profitând de diferite ocazii și evenimente, atât în timpul cât și în afara orelor de lucru.



Figura 3a. Încurajați discuțiile informale între manageri și angajați atât în timpul cât și în afara orelor de lucru.



Figura 3b. Sprijiniți organizarea adunărilor informale de diferite feluri între manageri și angajați și între angajați.

PUNCTUL DE VERIFICARE 4

Păstrați în strictă confidențialitate problemele angajaților.

DE CE

- Este critic important să se protejeze confidențialitatea atunci când se abordează informații personale confidențiale. Dacă informațiile personale, condițiile de sănătate și problemele legate de stres sunt tratate neconfidențial, atunci aceasta are impact semnificativ asupra bunăstării și sănătății angajaților respectivi. O politică clară privind protecția confidențialității la locul de muncă trebuie adoptată și respectată de fiecare.
- Protecția confidențialității este esențială pentru succesul oricăror activități menite să prevină stresul la locul de muncă. Confidențialitatea în raport cu informațiile legate de sănătate și informațiile personale despre persoanele care sunt victime ale stresului, comportamentului ofensator sau discriminării la locul de muncă trebuie menținută cu cea mai mare grijă.
- Protecția confidențialității în tratarea problemelor de sănătate sau a tulburărilor legate de stres, sau problemelor personale, va fi afectată în mod neavenit dacă în politicile privind protecția confidențialității la locul de muncă nu va fi destulă claritate. Deseori, angajații care nu sunt specialiști în domeniul sănătății s-ar putea confrunta cu informații ce țin de confidențialitate. De aceea, este foarte important de a stabili proceduri de abordare a informației confidențiale a angajaților.

CUM

1. Stabiliți o politică clară privind protecția confidențialității la locul de muncă atunci când se abordează informații personale confidențiale, atât în chestiuni legate de activitatea cotidiană de muncă cât și în subiecte ce țin de sănătate și stres. Această politică trebuie adusă la cunoștința fiecărei persoane angajate.
2. Stabiliți și mențineți proceduri privind abordarea informațiilor personale confidențiale, inclusiv istoria personală și informația privind performanța, condițiile de muncă și problemele legate de stres.

3. Abordați cu cea mai mare grijă informațiile confidențiale în formă de rapoarte și dosare personale în care se conțin informații privind condițiile de sănătate și alte chestiuni legate de stres. Trebuie întreprinse măsuri pentru a proteja informația. Consultați serviciile care se ocupă cu problemele de sănătate sau stres, ca măsură de a asigura protecția strictă a confidențialității.
4. Stabiliți și mențineți proceduri pentru operarea datelor electronice referitoare la informația personală, condițiile de sănătate și chestiunile legate de stres. Aceste proceduri trebuie să se conformeze cu politica privind protecția confidențialității la locul de muncă și să includă măsuri pentru a preveni scurgerile accidentale de informații și a interzice accesul neautorizat.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Învățați din exemplele programelor eficiente de protecție a confidențialității la locul de muncă. Deoarece confidențialitatea este critică pentru activitățile de prevenire a stresului în muncă, bunele exemple ajută la protecția confidențialității în situații similare.
- În colaborare cu instituțiile sau programele externe, cum ar fi programele de asistență a angajaților (PAA), trebuie de avut grijă maximă la protecția confidențialității angajaților respectivi atunci când se desfășoară activități comune.

DE LUAT AMINTE

Stabiliți proceduri pentru operarea cu informațiile personale confidențiale, inclusiv datele electronice, și aveți grijă maximă la păstrarea acestora în siguranță.



Figura 4a. Stabiliți proceduri pentru operarea datelor și informațiilor confidențiale, inclusiv istoriile personale și informațiile privind performanța, condițiile de sănătate și chestiunile legate de stres.



Figura 4b. Explicați cu prudență persoanei angajate legătura dintre datele personale și de sănătate, astfel încât să se asigure confidențialitatea și protecția intimității.

PUNCTUL DE VERIFICARE 5

Abordați problemele la locul de muncă de îndată ce apar.

DE CE

- La locul de muncă apar diferite probleme. Printre acestea se numără probleme legate de funcționarea afacerii, de management al resurselor umane și de securitatea și sănătatea angajaților, precum și conflictele personale sau chestiunile legate de stres. Este important de a crea un climat la locul de muncă pentru a putea aborda astfel de probleme imediat.
- Unele probleme de acest fel ar putea fi factori de stres pentru unii angajați sau ar putea afecta activitățile de prevenire a stresului. Probleme trebuie soluționate cu grijă cât de curând posibil, iar stresul care afectează acei angajați trebuie să fie atenuat.
- Colaborarea strânsă între manageri și angajați este, de regulă, necesară pentru a soluționa astfel de probleme care apar la locul de muncă. Eforturile prompte și adecvate de a soluționa problemele, în colaborare cu persoanele relevante, sunt bune pentru climatul de la locul de muncă și au impact pozitiv asupra prevenirii stresului în muncă.

CUM

1. Examinați problemele recent apărute la locul de muncă pentru a determina dacă ele au fost soluționate în mod corespunzător și cu promptitudine. Acestea ar fi putut da naștere unor experiențe pozitive sau au degenerat în deficiențe. Discutați ce învățăminte pot fi trase din experiențele recente.
2. Faceți așa ca abordarea imediată a problemelor la muncă să devină o chestiune de rutină.
3. Atunci când apar probleme care ar putea fi factori de stres pentru unii angajați, soluționați-le prompt și, totodată, oferiți sprijin persoanelor angajate afectate.
4. Dacă sunt necesare consultații tehnice pentru soluționarea problemelor, obțineți astfel de consultații și sprijin de la specialiști sau servicii externe de asistență.

5. Dacă este potrivit, discutați opțiunile fezabile pentru soluționarea problemelor cu persoanele cheie, cum ar fi supervizorii responsabili, persoanele angajate vizate și reprezentanții lor și personalul responsabil pentru securitatea și sănătatea în muncă. Este necesar de a lua în considerare opiniile tuturor persoanelor afectate.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Asigurați-vă că angajații sunt la curent că trebuie să raporteze orice problemă de îndată ce aceasta apare și să participe în soluționarea lor.
- Orice dificultate în soluționarea vreunei probleme, probabil, rezultă dintr-o combinație de factori. Aceasta necesită planificarea a câteva acțiuni în același timp. Este important de a aplica un set de soluții mai degrabă decât una singură.
- Abordați cu atenție respectivă intimitatea persoanelor implicate și tratați datele cu caracter personal și alte informații confidențiale în conformitate cu procedurile stabilite pentru protecția intimității.

DE LUAT AMINTE

Abordând cu promptitudine problemele la locul de muncă imediat ce apar, se poate crea un climat pentru înlăturarea eficientă a stresului în muncă.



Figura 5a. Soluționarea problemelor legate de muncă de îndată ce ele apar, inclusiv a celor ce țin de securitate, operațiunile de lucru sau stresul în muncă, trebuie să devină o rutină.



Figura 5b. Discuțați opțiunile fezabile pentru soluționarea problemelor cu persoanele cheie, cum ar fi supervizorii responsabili, angajații vizați și reprezentanții lor și personalul pentru securitate și sănătate în muncă.

Cerințele postului de muncă

Cerințele postului de muncă trebuie distribuite între angajați într-o manieră echilibrată. Trebuie evitată impunerea unor cerințe excesive de muncă care afectează unii angajați pentru a evita stresul în muncă. Trebuie prevenite presiunile necuvenite în timp din cauza unor termene limită greu de realizat. Buna performanță și bunăstarea depind de ajustarea volumului de lucru fiecărui membru al echipei. Pentru aceasta e nevoie de o strânsă cooperare între manageri și angajați. Se pot lua măsuri practice pentru a îmbunătăți acest domeniu, printre care:

- ajustarea volumului total de lucru
- prevenirea înaintării unor cerințe excesive față de angajat
- planificarea unor termene limită realizabile
- definirea clară a sarcinilor și responsabilităților
- evitarea sub-utilizării capacităților angajaților.

PUNCTUL DE VERIFICARE 6

Ajustați volumul total de lucru, luând în considerare numărul și capacitatea angajaților.

DE CE

- Buna performanță și bunăstarea depind de volumul de lucru ajustat fiecărui angajat din echipă. Managerii buni cunosc tipurile și cerințele muncii pe care o execută angajații lor.
- Angajații suprasolicitați se confruntă cu oboseala, pierderea concentrării, senzației de copleșire și stres.
- Luați seama: volumul de lucru nu ține doar de cantitatea sau cerințele fizice. Este, totodată, și un subiect calitativ al concentrării, atenției, suprapunerii sarcinilor, relațiilor umane, și așa mai departe.
- Volumul de lucru nepotrivit înseamnă suprasolicitare, fără a avea suficient timp pentru a face munca sau nevoia de a lucra prea repede, de exemplu, lăsând deoparte calitatea lucrului și neavând șanse de a recupera.
- Ajustarea realistă a volumului de lucru, astfel, menține un nivel bun de performanță și duce la satisfacția clienților.

CUM

1. Evaluați volumele de lucru individuale și ale echipelor prin observații și discuții cu angajații, pentru a stabili dacă e necesară și fezabilă vreo schimbare.
2. Ajustați volumul de lucru al fiecărui angajat pentru a evita suprasolicitarea. Munca trebuie să poată să fie făcută fără dificultate și la standardele de calitate în termenele limită. Luați în considerare diferențele individuale și ajustați volumele de lucru în modul corespunzător.
3. Măriți numărul angajaților atunci și unde este necesar.
4. Reduceți sarcinile lipsite de necesitate, cum ar fi operațiunile de verificare, scrierea rapoartelor, îndeplinirea formularelor sau activitatea

de înregistrare. Aceste activități au impact semnificativ asupra concentrării angajaților. Oferiți angajaților instrucțiuni privind utilizarea corectă a instrumentelor pe care le au la dispoziție. Rugați-I să ceară repararea sau înlocuirea instrumentelor defecte sau uzate.

5. Reduceți întreruperile ineficiente, care întrerup concentrarea angajaților și afectează obiectivele de producere sau deservire.
6. Modificați procesul de lucru pentru a facilita îndeplinirea cerințelor de muncă, de exemplu, prin revizuirea distribuirii sarcinilor sau prin folosirea abordărilor și tehnologiilor inovatoare.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Îmbunătățiți condițiile de lucru și organizarea muncii pentru a utiliza pe deplin capacitățile angajaților.
- Instruiți angajații să-și dezvolte competențele și abilitățile.
- Planificați termenele limită potrivite pentru a realiza o mai bună distribuire a volumului de lucru într-o perioadă rezonabilă de timp.
- Încurajați discuții regulate despre volumul de lucru între supervizori și angajați.
- Planificați, revizuiți și ajustați nivelurile actuale și viitoare de muncă pentru a spori performanța și a menține forța de muncă sănătoasă.

DE LUAT AMINTE

Ajustați volumele de lucru al fiecărui angajat. Volumele de lucru potrivite ajută la îmbunătățirea performanței și sănătății angajaților.



Figura 6a. Ajustați volumul de lucru pentru fiecare muncitor pentru a evita suprasolicitarea vreunui muncitor. Îmbunătățiți din punct de vedere ergonomic locurile de muncă și fluxul de lucru.

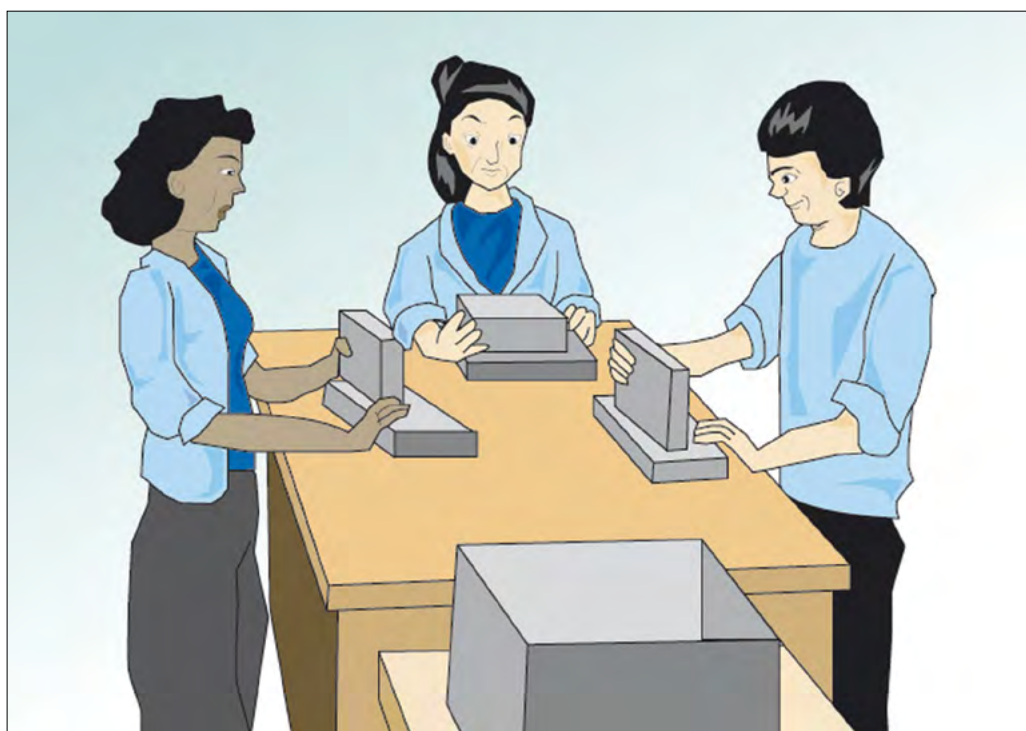


Figura 6b. Alocați lucrul unui grup de muncitori, astfel încât volumul de lucru să fie împărțit printr-o bună muncă de echipă.

PUNCTUL DE VERIFICARE 7 ALTE CÂTEVA SUGESTII

Rearanjați sarcinile de lucru pentru a preveni impunerea muncitorilor unor cerințe excesive.

DE CE

- Atunci când diferiți muncitori nu au același volum de lucru (unii fiind suprasolicitați, iar ceilalți sub-utilizați), există problema distribuirii neechilibrate a muncii.
- Dacă distribuirea muncii este inegală și necorectă, există riscul de a epuiza pe cei mai buni muncitori și de a-i sub-stimula pe ceilalți. Productivitatea ar putea scădea.
- O bună distribuire a volumelor de lucru are un impact pozitiv asupra productivității și bunăstării muncitorilor.
- Muncitorii vor avea un nivel mai mare de motivație de a face munca bine, dacă aceasta este distribuită egal și echitabil.

CUM

1. Observați cum se face munca, vorbiți cu muncitorii pentru a stabili dacă munca este distribuită egal și echitabil și, dacă unii muncitori sunt suprasolicitați sau au sarcini care sunt prea dificile, găsiți soluții.
2. Luați în considerare că unii muncitori ar putea avea sarcini prea ușoare sau provocări prea neînsemnate în munca lor.
3. Revizuiți cerințele postului pentru a asigura că muncitorii primesc un volum echitabil de lucru, luând în considerare capacitățile individuale ale muncitorilor.
4. Faceți rotația muncii dificile și provocatoare între muncitori colegi.
5. Îmbunătățiți metodele sau echipamentele de lucru pentru muncitorii suprasolicitați și ușurați-le munca.
6. Implicați muncitorii într-un grup de discuții atunci când se replanifică atribuirea sarcinilor de lucru. Este o practică bună pentru găsirea soluțiilor eficiente și durabile.

- Luați aminte că muncitorii sunt persoane cu capacități și condiții de sănătate diferite, de aceea este potrivit, în unele situații, ca munca să nu fie distribuită egal, însă echitabil.
- Mențineți confidențialitatea privind subiectele ce țin de sănătatea muncitorilor.
- Protejați sănătatea copilului nenăscut prin evitarea suprasolicitării femeilor însărcinate.
- Atribuirea echilibrată a muncii este o bună modalitate de a îmbunătăți și dezvolta abilitățile și performanța muncitorilor.

DE LUAT AMINTE

Buna distribuire a sarcinilor trebuie să facă parte din practica de management, deoarece va promova bunăstarea și productivitatea muncitorilor.

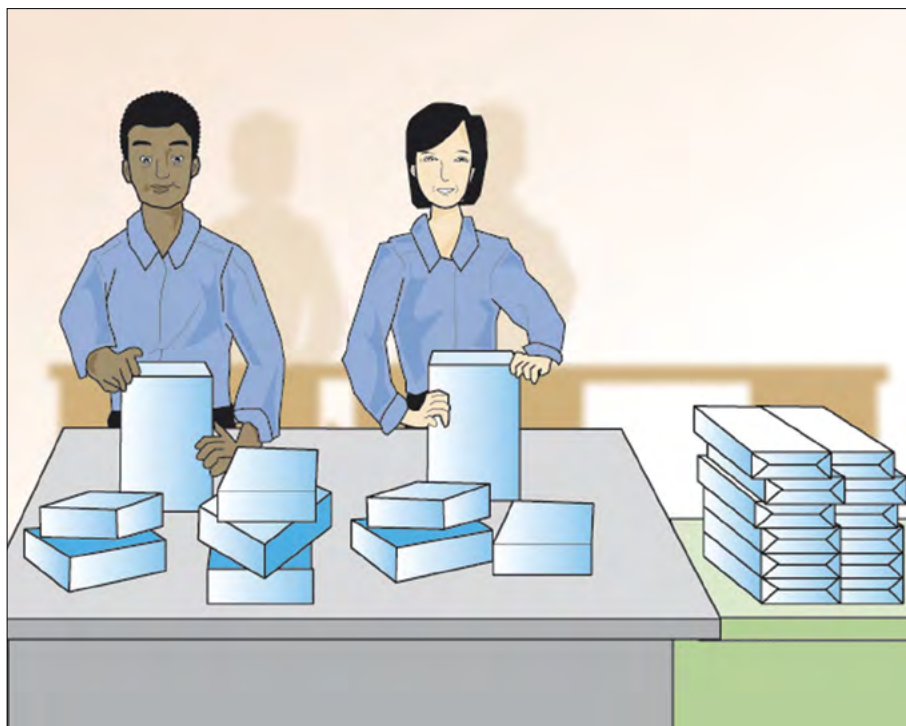


Figura 7a. Observați cum se face lucrul și discutați cu muncitorii despre modul de a împărți sarcinile dificile și de a evita suprasolicitarea unor persoane în parte.



Figura 7b. Implicați muncitorii în îmbunătățirea sarcinilor dificile sau neinteresante, pentru a ușura atribuirea sarcinilor, a efectua rotația muncitorilor și elabora planuri eficiente de lucru.

PUNCTUL DE VERIFICARE 8 ALTE CÂTEVA SUGESTII

Planificați munca cu grijă și conveniți asupra unor termene limită sau tempo de lucru realizabile.

DE CE

- Volumul de lucru depinde de termenele limită și tempoul de lucru. Termenele limită au impact asupra intensității muncii, calității producerii și bunăstării muncitorilor.
- Lucrul frecvent sub presiunea termenelor limite scurte se cunoaște de a fi asociat cu tulburări legate de stresul de muncă.
- Este potrivită stabilirea unor termene limită realiste pentru a evita presiunea timpului, erorile și iritarea.
- Termenele limită pot fi modificate, iar resursele adaptate la cerințe.
- Muncitorii trebuie consultați în ceea ce ține de stabilirea termenelor limită, deoarece ei au expertiza de a evalua timpul necesar pentru a efectua o sarcină sau constrângerile procesului de lucru.

- Un termen limită realist este unul din indicatorii buni ai performanței organizaționale. Atunci când fezabilitatea unui termen limită este pusă la îndoială, organizați munca în grup și implicați supervizorii și muncitorii.
- Termene limită nerealiste știrbesc din angajament și motivație.
- Oferiți resursele necesare pentru a realiza termene limită realiste.

DE LUAT AMINTE

Gestionarea și planificarea unor termene limită realiste sunt bune pentru bunăstarea și productivitatea muncitorilor.

CUM

1. Întotdeauna negociați și planificați termenele limită cu clienții, managerii și muncitorii, luând în considerare resursele disponibile și capacitățile de lucru. Nu ezitați să rearanjați termenele limită dacă condițiile de muncă se schimbă.
2. Planificați calendarul de lucru cu regularitate, pentru a evita termene limită care sunt prea scurte.
3. Permiteți o perioadă tampon înainte și după fiecare sarcină într-o activitate în ritm alert sau servicii clienți.
4. Formați managerii și muncitorii să facă față mai bine termenelor limită și activităților în ritm alert.
5. Atunci când negociați termene limită, luați în considerare condițiile de muncă, resursele tehnice, schimbările potențiale și necesitățile speciale ale muncitorilor.

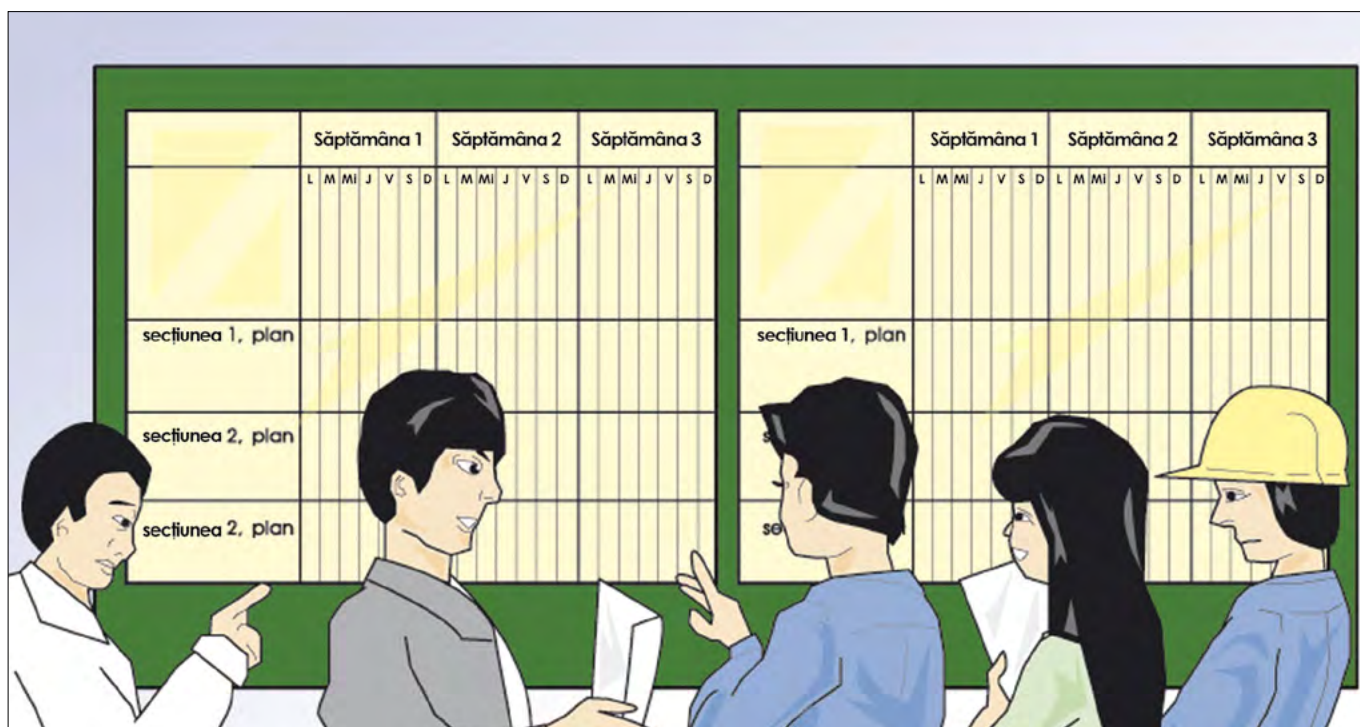


Figura 8. Planificați-Vă termenele limită cu regularitate cu clienții, managerii și muncitorii, luând în considerare resursele Dumneavoastră disponibile.

PUNCTUL DE VERIFICARE 9 ALTE CÂTEVA SUGESTII

Asigurați că sarcinile și responsabilitățile sunt clar definite.

DE CE

- Atunci când muncitorii primesc sarcini prost definite și responsabilități neclare, este dificilă determinarea nivelului optim al productivității acestora și limita, dincolo de care ei vor fi suprasolicitați. Ca urmare, organizarea muncii va fi mai puțin eficientă, deoarece deseori se va improviza.
- Sarcinile clar definite sporesc productivitatea muncitorilor și îmbunătățesc organizarea în cadrul echipei de lucru.
- Când responsabilitățile fiecărui muncitor sunt clare, lucrul este mai logic pentru muncitor, iar aceasta reduce riscul rezultatelor de calitate proastă.
- Responsabilitățile și sarcinile de lucru clar definite îmbunătățesc și relațiile între muncitori și manageri.
- Definiția clară a sarcinilor și responsabilităților este o practică esențială de management pentru evitarea erorilor, incidentelor și accidentărilor la muncă.

CUM

1. O bună descriere a lucrului trebuie să includă sarcini, responsabilități clar definite, eforturile necesare și obiectivele care urmează a fi atinse. Aceasta mai trebuie să identifice supervisorul imediat, suportul disponibil muncitorului și condițiile de muncă (orarul, călătoriile, etc.)
2. La elaborarea descrierii lucrului, atenție deosebită trebuie atrasă conflictelor sarcinilor (de exemplu, calitate în raport cu cantitate).
3. O bună descriere a lucrului trebuie să identifice nu doar riscurile fizice, dar și orice riscuri care ar putea spori stresul pentru muncitor.
4. O descriere clară a sarcinilor și responsabilităților permite persoanei potrivite la postul potrivit să fie motivată. Astfel, se evită expunerea anumitor muncitori la constrângeri pentru care aceștia nu au nici aptitudini și nici abilități să le facă față.

- Descrierile sarcinilor și responsabilităților trebuie revizuite cu regularitate și atunci când se schimbă condițiile de muncă.
- Pentru a fi mai eficient și a corespunde mai bine cerințelor actuale ale postului, formarea muncitorilor trebuie individualizată în conformitate cu descrierile specifice ale sarcinilor și responsabilităților.
- O bună descriere a lucrului va oferi și informații despre ceea ce fac alți membri ai echipei de muncă din ceea ce încurajează lucrul în echipă.
- O bună descriere a lucrului poate ajuta la determinarea responsabilității unui muncitor în caz de accident sau accidentare, ceea ce are impact semnificativ asupra compensării și bunăstării muncitorului vizat.
- O descriere specifică a lucrului este importantă, însă aceasta trebuie să aibă și un anumit grad de flexibilitate pentru a permite schimbări ale metodelor sau modului de organizare a muncii.

DE LUAT AMINTE

O descriere clară a sarcinilor și responsabilităților poate îmbunătăți distribuirea volumului de lucru între muncitori în parte sau echipa de lucru.



Figura 9a. Specificarea clară a sarcinilor și responsabilităților duce la muncă motivată și rezultate de bună calitate.

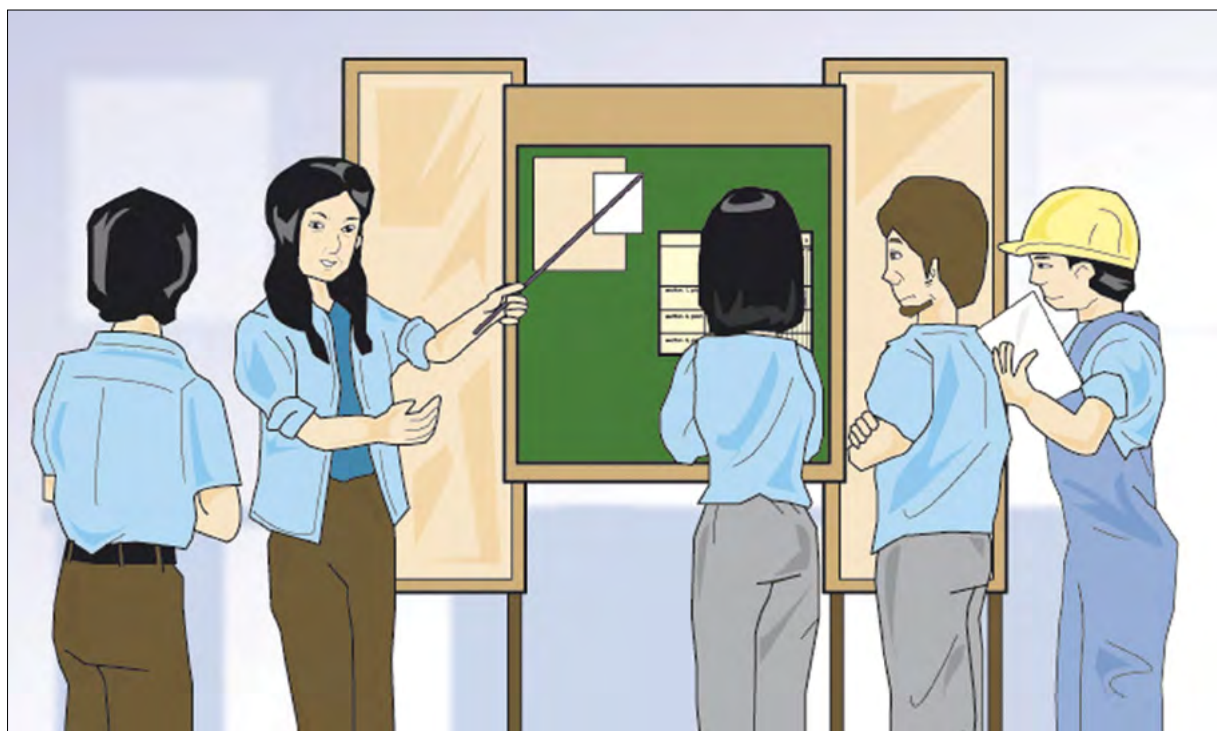


Figura 9b. Descrierile bune ale lucrului asigură cunoștințe despre ceea cu ce se ocupă alți membri ai echipei și, astfel, sporesc înțelegerea scopurilor echipei și a lucrului în echipă. Aceste cunoștințe ajută echipa să facă față unor schimbări neașteptate în organizarea lucrului.

PUNCTUL DE VERIFICARE 10

Oferiți sarcini alternative pentru a menține atenția la lucru.

DE CE

- Unele posturi utilizează la minim capacitățile muncitorilor sau sunt prea ușoare (de exemplu, camera de comandă, supravegherea construcțiilor, etc.). Lipsa unei provocări suficiente la locul de muncă poate să creeze disconfort psihologic și plictiseală în rândul persoanelor care lucrează în așa posturi.
- O zi productivă de lucru are efecte pozitive asupra sănătății muncitorului. Zilele de muncă, în timpul cărora muncitorul este rareori stimulat, îl demotivează și-l fac să-și piardă interesul față de lucru.
- Atunci când muncitorii sunt ocupați cu munca, ei vor avea impresia reală că contribuie la performanța companiei. Este util de a asigura că muncitorilor li se atribuie sarcini pline de înțeles, care duc la menținerea interesului și atenției acestora la lucru.

CUM

1. În colaborare cu muncitorii, identificați sarcinile care asigură o mai bună stimulare a muncitorilor în parte și previn plictiseala sau concentrarea diminuată.
2. Stabiliți aranjamente de lucru care implică o varietate de sarcini, mai degrabă decât o singură sarcină repetitivă.
3. Sarcinile efectuate de un muncitor pot fi îmbogățite simplu prin a oferi muncitorului un grad mai mare de autonomie.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Muncitorii trebuie să primească sarcini adiționale semnificative mai degrabă decât un număr mai mare de sarcini repetitive.
- Discutați cu muncitorii atribuirea lor a unor sarcini semnificative și evitarea sarcinilor care sunt prea simple, repetitive sau monotone. Examinați modalități de evitare sau îmbunătățire a acestor sarcini, implicând membrii echipei de lucru.

DE LUAT AMINTE

Utilizarea la minim a unui muncitor la fel este o sursă de stres. Acordați sarcini semnificative fiecărui muncitor în parte.

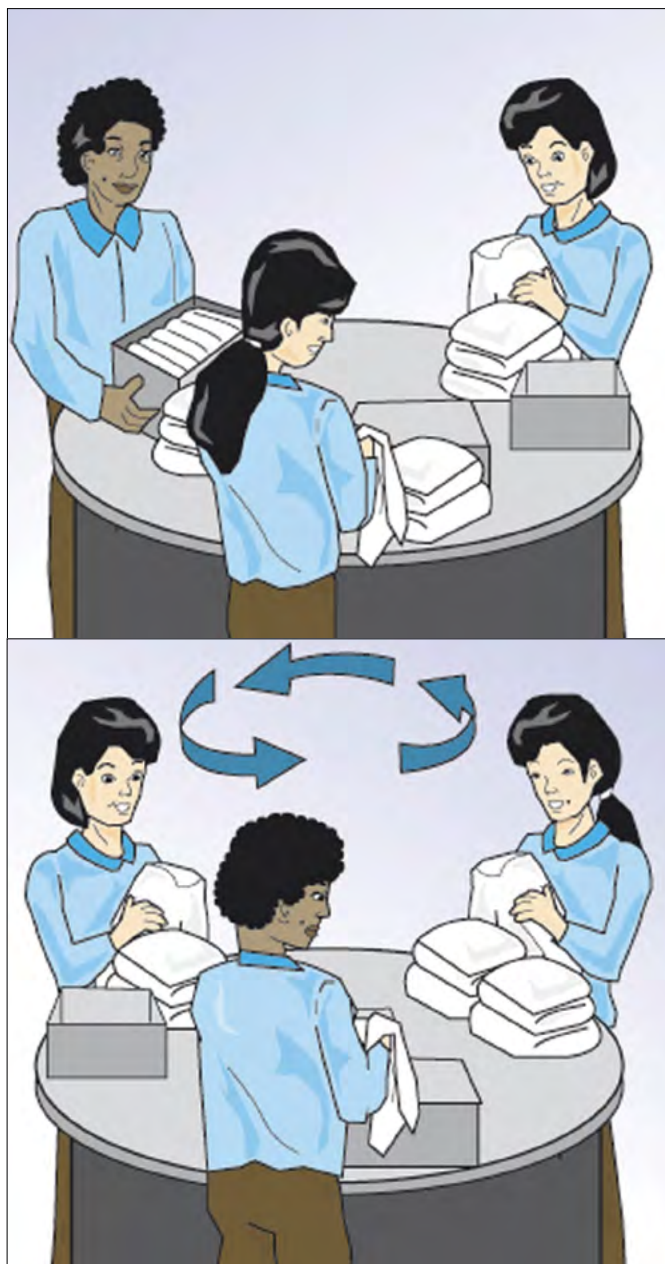


Figura 10a. Atribuiți sarcini semnificative unei echipe de lucru pentru a facilita rotația posturilor de muncă în rândul membrilor echipei.



Figura 10b. Organizați lucrul astfel încât acesta să implice o gamă de sarcini care să fie realizate de un muncitor, mai degrabă decât o sarcină unică repetitivă

Controlul asupra desfășurării lucrărilor

Când muncitorii pot să controleze modul în care-și fac lucrul, le va face plăcere să muncească și să fie mai productivi. Implicarea muncitorilor în procesul de luare a deciziilor referitor la organizarea lucrului lor este importantă în prevenirea stresului în muncă. Munca devine mai stresantă atunci când muncitorii nu pot influența tempoul sau metodele de lucru. Extinderea latitudinii muncitorilor și permiterea lor să controleze munca pe care o fac ajută la creșterea motivației și calității lucrului și reduce stresul. Măsurile eficiente includ următoarele:

- implicarea muncitorilor în luarea deciziilor referitoare la organizarea lucrului
- sporirea latitudinii și controlului muncitorilor asupra lucrului pe care-l muncesc
- organizarea lucrului în așa fel încât să se dezvolte noi abilități și cunoștințe
- încurajarea participării muncitorilor în îmbunătățirea lucrului
- organizarea întrunirilor regulate pentru a discuta problemele apărute la locul de muncă.

Muncitorii care pot să decidă modul și timpul în care se execută lucrul lor pot să-și mobilizeze abilitățile și experiența mai bine și sunt mai productivi. Controlul sporit asupra lucrului rezultă, astfel, într-o organizare mai eficientă a lucrului.

PUNCTUL DE VERIFICARE 11

Implicați muncitorii în luarea deciziilor care se referă la organizarea lucrului lor.

DE CE

- Muncitorii se vor bucura de lucrul lor mai mult și vor fi mai productivi dacă vor putea controla modul în care îl fac.
- Muncitorii ar putea să cunoască mai bine decât alții procesul lucrărilor și, astfel, sugestiile lor de îmbunătățire ar putea să rezulte într-o organizare mai eficientă a lucrului și productivitate sporită.
- Implicarea muncitorilor în procesul de luare a deciziilor care se referă la modul de organizare a lucrului lor ar putea crește respectul lor de sine.

CUM

1. Asigurați că muncitorii oferă sugestii sau influențează schimbările în organizarea lucrului.
2. Examinați modul în care sunt organizate lucrările și unde există posibilitate de a le îmbunătăți. Apoi organizați o discuție în grup despre modul în care muncitorii pot fi implicați mai activ în îmbunătățirea continuă a organizării lucrărilor.
3. Permiteți muncitorilor, atunci când și dacă este posibil, să stabilească:
 - cum se fac lucrările
 - orarul de lucru
 - cu cine lucrează
 - dacă este posibil să lucreze în grupuri mici
 - alegerea instrumentelor, echipamentelor, mobilierului, etc.
4. Încurajați muncitorii să-și prezinte ideile referitoare la îmbunătățirea organizării lucrărilor prin intermediul unor sesiuni scurte de sugestii sau prin organizarea discuțiilor în grupuri mici.
5. Duceți evidența tuturor schimbărilor în organizarea lucrului și evaluați-le cu regularitate.

6. Aduceți la cunoștința tuturor muncitorilor propunerile și contribuțiile, precum și rezultatele implementării acestor propuneri. Aceasta va încuraja participarea în continuare.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Implicați muncitorii în procesul de luare a deciziilor.
- Analizați posibilitatea de a oferi muncitorilor mobilitate sporită, astfel încât ei să poată să învețe diferite lucrări și să aibă diferite experiențe, ceea ce le va oferi oportunități să participe la luarea deciziilor privind organizarea lucrului și condițiile și mediul de lucru.
- Discutați cu muncitorii măsurile examinate în vederea schimbării organizării muncii și a mediului de lucru.
- Oferiți muncitorilor informații și instruire, ceea ce îi va ajuta să participe în procesul de luare a deciziilor.

DE LUAT AMINTE

Implicarea muncitorilor în procesul de luare a deciziilor privind condițiile de muncă și organizarea lucrului va crește stima lor de sine și, totodată, va duce la luarea unor decizii care vor fi pe larg susținute.



Figura 11a. Implicați muncitorii și supervizorii în examinarea și îmbunătățirea organizării muncii, în învățarea din exemple bune.



Figura 11b. Încurajați muncitorii să-și prezinte ideile despre îmbunătățirea organizării muncii lor la discuțiile în grupuri mici.

PUNCTUL DE VERIFICARE 12

Extindeți latitudinea muncitorilor și îmbunătățiți controlul acestora asupra modului în care-și execută lucrul.

DE CE

- Atunci când muncitorii pot să decidă cum și când își îndeplinesc lucrul (de exemplu, în raport cu metodele și viteza de lucru), ei își mobilizează activ abilitățile și experiența și există o mai mare probabilitate ca ei să fie foarte motivați în lucru. Extinderea latitudinii și a controlului asupra lucrului este importantă în prevenirea stresului.
- Prin experiență, muncitorii, de regulă, știu bine cum să mențină calitatea lucrului lor și să evite greșelile, în special când ei pot să-și organizeze propria modalitate de îndeplinire a sarcinilor care le-au fost atribuite. Muncitorilor le va plăcea să muncească și se vor simți mai puțin stresați dacă vor putea să influențeze și să țină sub control situația lor proprie la muncă.
- Deseori lucrările se execută de o echipă de lucru. Atunci când membrii echipei împreună decid cum să distribuie și să îndeplinească diferite sarcini, ei pot să lucreze în colaborare și să producă rezultate bune. Aceasta este cu mult mai puțin stresant decât atunci când fiecare muncitor este obligat să repete sarcini fragmentate conform vitezei mașinilor sau în perioade foarte scurte.

CUM

1. Planificați sarcinile de lucru pentru un grup de muncitori, astfel încât fiecare muncitor sau fiecare sub-grup să poată să decidă în ce mod, în ce ordine și când sarcinile vor fi executate. Aceasta e mai bine decât atribuirea fiecărui muncitor sau sub-grupului unor sarcini fragmentate pentru a fi executate într-o viteză prestabilită.
2. Desfășurați întruniri scurte cu întregul grup sau echipa de lucru pentru a planifica împreună sarcinile individuale de muncă și orarele. Acestea pot fi efectuate zilnic la începutul lucrului sau la intervale regulate pe parcursul săptămânii sau lunii de lucru sau în alte intervale, până la realizarea în termen a sarcinii.

3. Permiteți muncitorilor din grupul sau echipa de lucru să-și expună preferințele privind instrumentele, echipamentele, mobilierul și metodele de lucru aplicate. Discuțiile în grup sunt utile pentru a realiza aceasta și pentru a ajunge la decizii fezabile.
4. Rearanjați procesul de lucru, astfel încât muncitorii în parte sau sub-grupurile de muncitori să poată să controleze viteza de lucru și executarea sarcinilor.
5. Formați echipe de lucru autonome, atribuind fiecărui membru al echipei responsabilitatea de a decide cum să îndeplinească lucrul.
6. Încurajați muncitorii să propună idei despre modul în care se execută lucrul în cadrul grupului, secțiunii sau echipei. Organizați discuții în grup pentru a rearanja metodele de lucru, luând în considerare ideile propuse și alte opinii practice.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Colectați exemple bune de echipe autonome de lucru, însoțite de informații despre schimbările efectuate și rezultatele pozitive ale acestora. Distribuți aceste exemple prin panourile de informare, comunicate de presă, pliante și e-mailuri.
- Cu participarea angajaților, evaluați realizările acelor echipe de lucru care dispun de discreția și exercită controlul asupra modului în care se efectuează lucrările.
- Arătați apreciere pentru inițiativele angajaților în parte și a echipelor de lucru față de metodele și procedurile autonome de lucru.
- Oferiți angajaților oportunități de învățare pentru a-și moderniza cunoștințele și abilitățile referitor la sarcinile de lucru și modalitățile autonome de lucru.

DE LUAT AMINTE

Muncitorii trebuie să poată să influențeze modul în care se execută lucrul lor și calitatea rezultatelor. Un grad sporit de discreție și control asupra lucrărilor sporește semnificativ motivația și calitatea lucrului și reduce stresul în muncă.

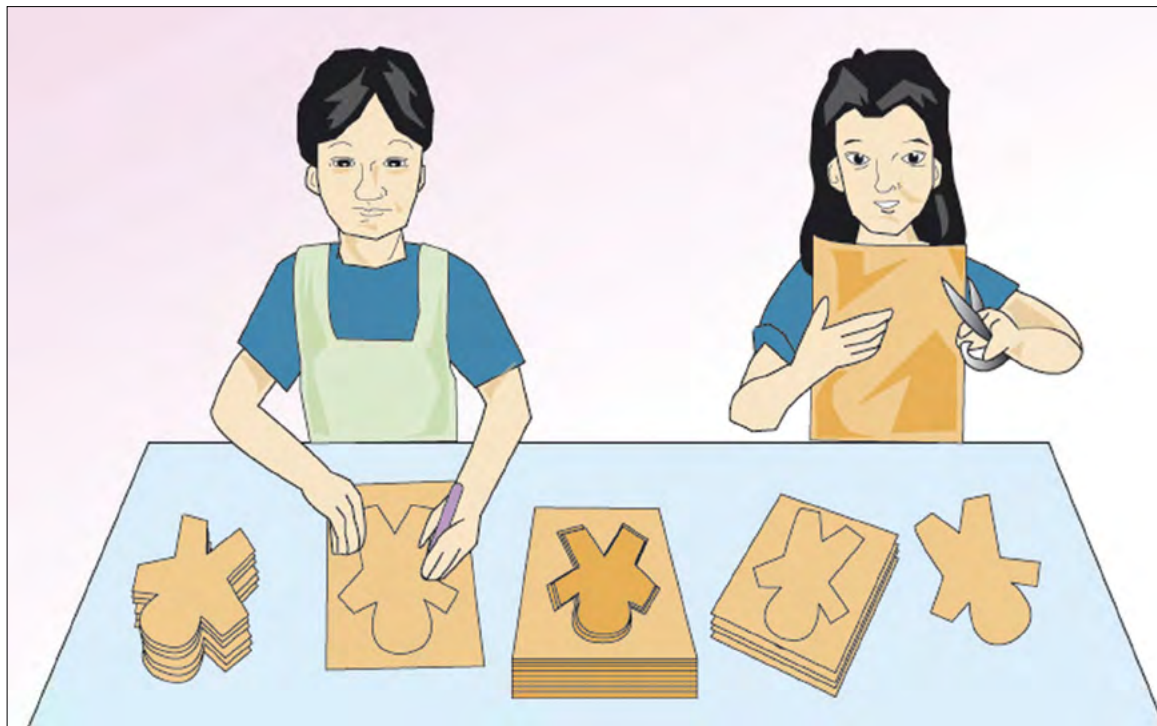


Figura 12a. Planificați sarcinile de lucru pentru un grup de muncitori, astfel încât fiecare muncitor sau sub-grup să poată să decidă în ce mod, în ce ordine și când să-și execute sarcinile.



Figura 12b. Formați echipe autonome de lucru, oferind fiecărei echipe responsabilitatea de a decide modul în care să execute lucrul.

PUNCTUL DE VERIFICARE 13

Organizați lucrul în așa fel, încât să fie dezvoltate noi competențe, abilități și cunoștințe.

DE CE

- Un muncitor care este dinamic și poate să efectueze sarcini multiple va fi mai productiv și va putea sprijini alți muncitori.
- Oferind oportunități de a învăța noi cunoștințe și abilități, muncitorii vor fi stimulați și vor avea mai multe capacități de luare a deciziilor.
- Având competențe, abilități și cunoștințe noi, muncitorii pot să circule între diferite posturi, permițând înlocuirea muncitorilor absenți.
- Participarea în astfel de activități de consolidare a capacităților încurajează și sprijinul social între muncitori.

CUM

1. Planificați lucrul astfel, încât să permiteți muncitorilor să se implice, în timpul programului de lucru, în oportunități de formare și educare, finanțate de angajator și legate de postul de lucru.
2. Oferiți muncitorilor oportunități să învețe noi competențe, abilități și cunoștințe prin instruire la locul de muncă sau instruiți externe.
3. Întruniți-Vă cu muncitorii și întrebați ce competențe, cunoștințe și abilități ar putea fi deprinse pentru a îmbunătăți mediul de lucru și productivitatea.
4. Odată ce un muncitor a accesat oportunitățile de formare sau învățare, reorganizați lucrul – de exemplu, prin schimbul de sarcini sau partajarea muncii – astfel încât ei să poată să folosească noile cunoștințe și abilități.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Elaborarea unor module de formare scurte, legate de lucru, care pot fi integrate în ziua de lucru, vor permite muncitorilor să dezvolte noi cunoștințe și abilități fără să trebuiască să părăsească locul de muncă.

- Deoarece muncitorii sunt discipoli adulți, asigurați că oportunitățile de formare sunt foarte participative și relevante.
- Evaluați cu regularitate oportunitățile de formare și educare pentru a asigura că se stabilesc și se realizează obiective realiste.
- În cazul în care nu este posibilă organizarea formării continue pe interior, examinați posibilitatea de a utiliza oportunitățile oferite de instituțiile din afară.

DE LUAT AMINTE

Muncitorii cu cunoștințe, competențe și abilități noi nu sunt doar mai eficienți și mai productivi, dar vor fi și stimulați să contribuie mai mult la activitățile de grup și formare transversale la locul de muncă.



Figura 13a. Oferiți muncitorilor oportunități să învețe noi competențe, abilități și cunoștințe prin formările la locul de muncă.



Figura 13b. Folosiți exemple vizuale pentru a ajuta muncitorii să învețe noi abilități și cunoștințe.

PUNCTUL DE VERIFICARE 14 ALTE CÂTEVA SUGESTII

Încurajați participarea muncitorilor în îmbunătățirea condițiilor de lucru și a productivității.

DE CE

- Când cerințele de lucru sunt mari și muncitorii exercită un grad limitat de control sau nu exercită niciun control asupra lucrului lor, potențialul de stres crește.
- Muncitorii pot simți un grad mai mare de control dacă pot să participe în procesul de luare a deciziilor.
- Probabil, muncitorii cunosc cel mai bine locurile lor de muncă și sarcinile. Implicarea lor în planificare și schimbarea condițiilor de muncă poate duce la îmbunătățiri utile în productivitate, ceea ce nu ar fi realizabil altfel.

CUM

1. Creați procese de lucru în care muncitorii pot să-și controleze propria viteză de lucru și executarea sarcinilor.
2. Stabiliți măsura în care muncitorii sunt implicați în proiectarea și planificarea lucrului. Organizați discuții referitor la modul în care aceștia pot fi mai activ implicați în aspecte de organizare a lucrului, cum ar fi metodele de lucru, viteza și pauzele.
3. Atunci când e posibil, în consultare cu conducerea, permiteți angajaților să:
 - planificați împreună sarcinile de lucru și orarele
 - stabiliți metoda, viteza, ciclul și ordinea lucrărilor
 - stabiliți unde se va îndeplini lucrul.
4. Prin intermediul discuțiilor în grupuri mici, permiteți muncitorilor să aibă un cuvânt de spus în privința alegerii instrumentelor, echipamentelor și a mobilierului.
5. Stabiliți un proces prin intermediul căruia muncitorii și managerii pot împreună să discute mijloacele de îmbunătățire a mediului de lucru, precum și a productivității.

- Chemați muncitorii să-și asume responsabilitate pentru procesul de lucru, condițiile de lucru și productivitate.
- Permiteți muncitorilor să controleze astfel de trăsături de lucru cum ar fi atribuirea sarcinilor, stabilirea vitezei, prioritizarea sau ordinea lucrărilor individuale.
- Încurajați muncitorii să raporteze provocările cu care se confruntă în procedurile de lucru și să ofere asistență în căutarea soluțiilor la astfel de probleme.

DE LUAT AMINTE

Cheia reducerii stresului în muncă este de a permite muncitorilor să exercite mai mult control asupra lucrului lor și a condițiilor de lucru.



Figura 14. Organizați discuții în grup despre proiectarea și planificare lucrului, inclusiv a metodelor de lucru, vitezei și orarelor.

PUNCTUL DE VERIFICARE 15 ALTE CÂTEVA SUGESTII

Organizați cu regularitate ședințe pentru a discuta problemele legate de locul de muncă și soluțiile.

DE CE

- Muncitorii pot oferi foarte multe contribuții pozitive în ceea ce ține de soluționarea problemelor și juca un rol important în aplicarea lor în practică.
- Soluțiile propuse de muncitori tind să fie necostisitoare, practice și ușor de implementat.
- În cazul în care există prevederi referitoare la întrunirile echipelor de lucru, muncitorii simt că ar avea mai mult control, ceea ce se poate transpune în mai puțin stres și mai multă productivitate.
- Muncitorii au expertiza de a evalua timpul și resursele necesare pentru a efectua o lucrare sau sarcină. Atunci când există constrângeri și probleme, ei sunt într-o poziție unică de a oferi soluții realiste.

CUM

1. Programați întruniri regulate pentru ca muncitorii să articuleze problemele legate de munca lor și să sugereze soluții posibile.
2. Formați un mic grup de lucru care ar ruga muncitorii și supervizorii să elaboreze soluții pentru problemele la locul de muncă.
3. Grupul de lucru ar putea avea nevoie de informații sau consultanță tehnică pentru a rezolva o problemă. Oferiți sprijin, informații și consultanță tehnică adecvate dacă e nevoie.
4. Odată ce grupul de lucru își va fi încheiat activitatea, solicitați tuturor muncitorilor, managerilor și supervizorilor implicați în proces să comenteze în raport cu soluțiile pe care le-a propus.

- Organizarea unui grup de muncitori și supervizori pentru a soluționa o problemă specifică este productivă și va aborda problema din unghiuri diferite.
- Dacă muncitorii știu că pot să participe într-un grup de lucru asupra unei probleme legate de munca lor, ei ar putea fi mai pregătiți să raporteze problemele legate de lucru și să caute soluții.
- Grupul de lucru trebuie să fie gata să solicite sfaturi de la ceilalți, care au experiență în soluționarea problemelor similare.

DE LUAT AMINTE

Implicarea muncitorilor în soluționarea problemelor ar putea rezulta în soluții rapide, necostisitoare și efective la probleme și, totodată, ar putea încuraja participarea muncitorilor.



Figura 15a. Formați un mic grup de lucru în care muncitorii și supervizorii pot să elaboreze soluții pentru problemele la locul de muncă.

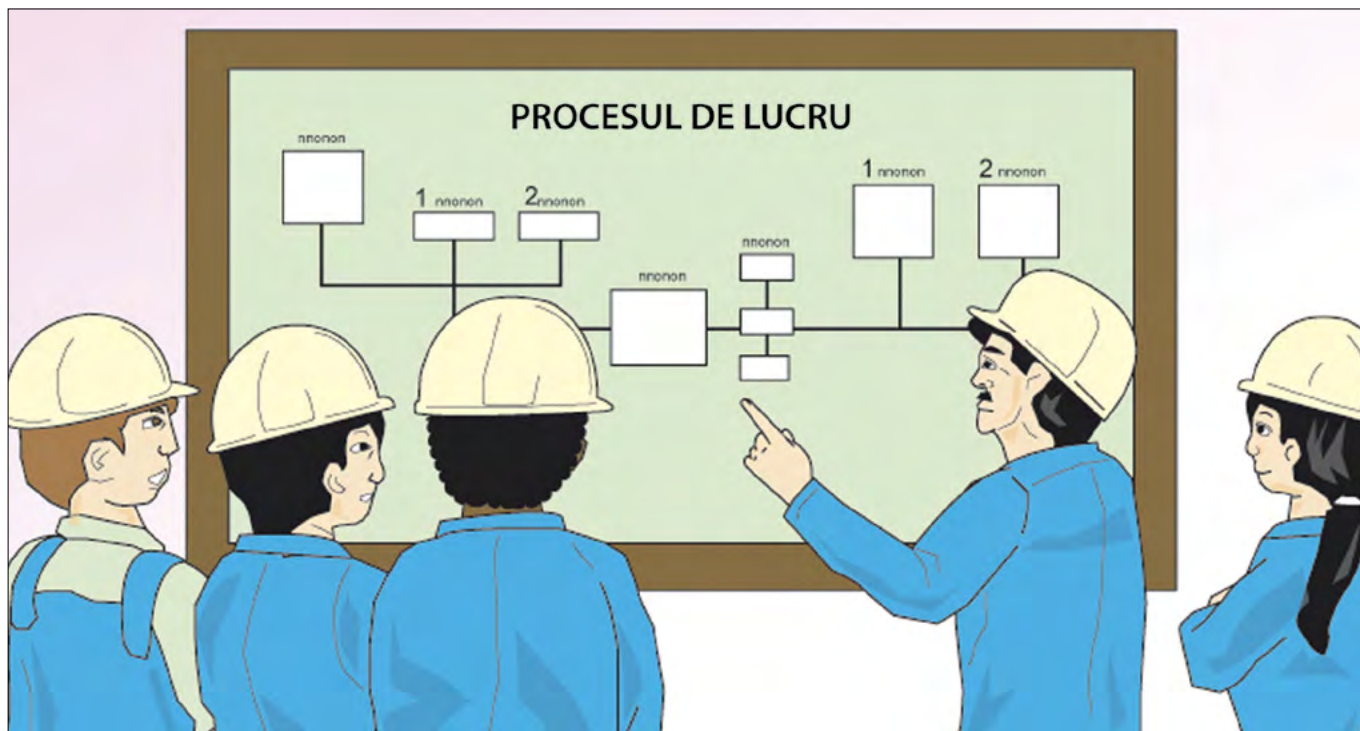


Figura 15b. Organizați întruniri regulate la locul de muncă, în timpul cărora muncitorii să poată să definească problemele legate de lucru și să sugereze soluții posibile.

Sprijinul social

Un amplu sprijin social este esențial pentru a preveni stresul în muncă. Trebuie de examinat folosirea atât a sprijinului social formal cât și informal pentru a reduce efectele factorilor de stres la locul de muncă. Sprijinul social oferit de manageri, supervizori și colegi de lucru ajută muncitorii să facă față presiunilor și stresului în muncă. Sprijinul social îmbunătățește și abilitățile de a face față situațiilor. Există diferite mijloace de a îmbunătăți sprijinul social la locul de muncă. Următoarele tipuri de sprijin, printre altele, par a fi deosebit de utile:

- relații apropiate între conducători și muncitori
- ajutor reciproc între muncitori
- folosirea surselor externe de asistență
- organizarea activităților sociale
- oferirea ajutorului direct, dacă e necesar.

Astfel de măsuri pot oferi sprijin social la locul de muncă practic și oportun.

PUNCTUL DE VERIFICARE 16

Stabiliți relații apropiate între conducere și muncitori, astfel încât muncitorii și managerii să poată să obțină sprijin unii de la ceilalți.

DE CE

- Sprijinul social bazat pe relații bune între conducători și muncitori contribuie considerabil la reducerea stresului în muncă. Aceasta se datorează faptului că relațiile apropiate între muncitori și manageri ajută la atenuarea efectelor adverse ale stresului.
- Sprijinul din partea managerilor, bazat pe relații bune între conducători și muncitori, poate spori abilitatea muncitorilor de a face față stresului în muncă. Muncitorii afectați de stresul în muncă trebuie să-i facă față prin diferite mijloace, iar aceasta este deseori facilitat de sprijinul oferit de managerii și colegii lor de lucru.
- Atmosfera de sprijin creată de participarea activă atât a managerilor cât și a muncitorilor în soluționarea problemelor de muncă facilitează acțiunile de la locul de muncă în vederea atenuării stresului în muncă.

CUM

1. Specificați clar tuturor muncitorilor că conducerea este angajată să ofere în mod activ suport muncitorilor în îmbunătățirea condițiilor la locul de muncă și reducerii stresului în muncă.
2. Ascultați atent opiniile și reclamațiile muncitorilor cu referire la problemele de la locul de muncă și faceți un efort de a întreprinde măsurile necesare pentru a soluționa problemele.
3. Încurajați muncitorii să colaboreze cu managerii în identificarea și soluționarea problemelor la locul de muncă. Muncitorii deseori cunosc contextul și posibilele soluții la astfel de probleme și pot să ajute managerii să efectueze schimbările necesare.
4. Discutați în mod deschis cu muncitorii despre cum să soluționați problemele importante de la locul de muncă și să răspundeți la reclamațiile muncitorilor privind condițiile de muncă. Întreprindeți măsuri active pentru a monitoriza aceste probleme și reclamații.

5. Încercați să înlăturați barierele la locul de muncă care împiedică oferirea directă și indirectă a suportului de către manageri muncitorilor și echipelor de lucru. De exemplu, anunțați direct că managerii sunt dispuși să discute orice problemă de lucru cu muncitorii sau să țină întruniri regulate cu muncitorii.
6. Înregistrați bunele exemple de sprijin oferit muncitorilor de către manageri sau managerilor de muncitori. Dați publicității aceste exemple bune.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Încurajați cooperarea între manageri și muncitori. Aceasta este facilitat de anunțarea în mod deschis a politicii de muncă care încurajează sprijinul reciproc.
- Implicați în mod activ muncitorii în procese importante de luare a deciziilor la subiecte ce țin de locul de muncă. Asigurați-Vă de sprijinul muncitorilor în soluționarea problemelor ce țin de locul de muncă.
- Dați atenție diferitor personalități și stiluri de lucru în cadrul echipelor. Înlăturați obstacolele care împiedică bunele relații între conducere și muncitori.
- Luați aminte că atitudinea delăsătoare între manageri și managementul prost la locul de muncă asociat acesteia afectează semnificativ sprijinul reciproc între manageri și muncitori.
- Oferiți managerilor și muncitorilor instruire în subiectul sprijinului reciproc și cooperării.

DE LUAT AMINTE

Relațiile bune între conducere și muncitori facilitează sprijinul reciproc pentru soluționarea problemelor de muncă și reducerea stresului în muncă. Încurajați o atmosferă de sprijin atât prin mijloace formale, cât și informale.

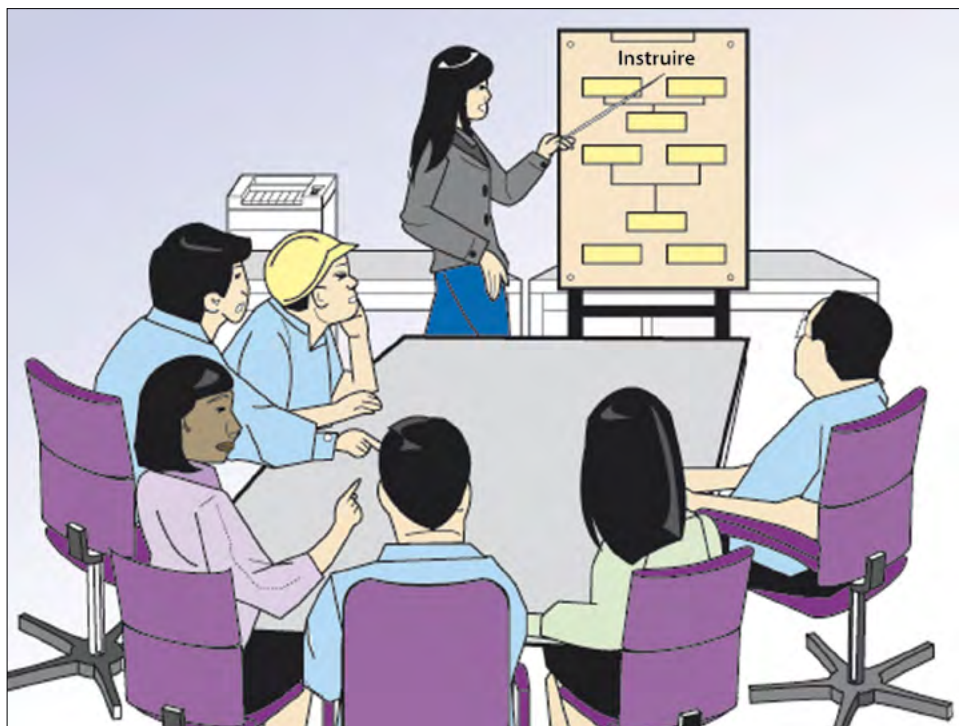


Figura 16a. Aduceți clar la cunoștința tuturor muncitorilor că conducerea și-a asumat angajamentul să ofere în mod activ sprijin muncitorilor în îmbunătățirea condițiilor de muncă și reducerea stresului în muncă.



Figura 16b. Ascultați cu atenție opiniile și reclamațiile fiecărui muncitor referitoare la problemele la locul de muncă și imediat întreprindeți măsuri pentru a rezolva problemele.

PUNCTUL DE VERIFICARE 17 ALTE CÂTEVA SUGESTII

Promovați ajutorul reciproc și schimbul de cunoștințe și experiență între muncitori.

DE CE

- Colaborarea activă între colegii de lucru ajută la consolidarea tovărășiilor și crește eficiența măsurilor de reducere a stresului în muncă.
- Muncitorii într-o echipă au diferite formări și personalități. Ajutându-se unii pe alții și ascultând colegii, muncitorii învață să colaboreze mai bine și să facă față mai eficient stresului în muncă.
- Deseori, muncitorii se simt izolați și pierduți în rezolvarea problemelor lor de ordin personal. O atmosferă de sprijin ajută astfel de muncitori să primească sfaturi de la colegi și să facă mai bine față unei situații, aparent dificile.
- Grijă reciprocă și compasiunea între muncitori ajută într-o mare măsură la identificarea motivelor problemelor la locul de muncă și identificarea mijloacelor eficiente de reducere a stresului în muncă.

CUM

1. Încurajați sprijinul reciproc între muncitori în identificarea și rezolvarea problemelor în muncă. Aceasta poate fi cel mai bine realizat prin participarea activă în luarea deciziilor comune într-o echipă de lucru și prin organizarea discuțiilor în grup privind rezolvarea problemelor comune.
2. Discutați modalități și mijloace de acordarea a sprijinului reciproc în cadrul unei echipe de lucru sau între diferite echipe în soluționarea problemelor în muncă.
3. Numiți consilieri sau mentori pentru muncitorii noi și muncitorii care se confruntă cu probleme. Faceți schimb de experiențe în consiliere și mentorat.
4. Promovați formarea echipelor autonome de lucru și încurajați lucrul de sprijin în echipă. Salutați buna performanță a echipei de lucru.
5. Faceți sensibilizare referitor la avantajele promovării suportului reciproc în cadrul echipelor de lucru sau între diferite echipe. Discutați aceste avantaje la reuniuni și sesiuni de instruire.

- Colectați exemple bune de sprijin reciproc între muncitori în soluționarea problemelor în muncă sau oferire a asistenței colegilor de lucru aflați în situații dificile. Faceți publice aceste exemple bune prin mijloace corespunzătoare, cum ar fi comunicatele informative.
- Faceți schimb cu experiențe pozitive ale consilierilor și mentorilor în oferirea sprijinului colegilor lor de lucru. Ajutați-i să-și perfecționeze abilitățile și capacitățile în activitatea lor de consiliere și mentorat.
- La întrunirile în echipă discutați modalitățile de consolidare a sprijinului reciproc. Discutați exemple concrete și măsuri eficiente de sprijin.

DE LUAT AMINTE

Sprijinul din partea colegilor prin intermediul colaborării cotidiene și activitățile echipelor de lucru pot să dezvolte o relație de sprijin reciproc, care contribuie la prevenirea stresului.

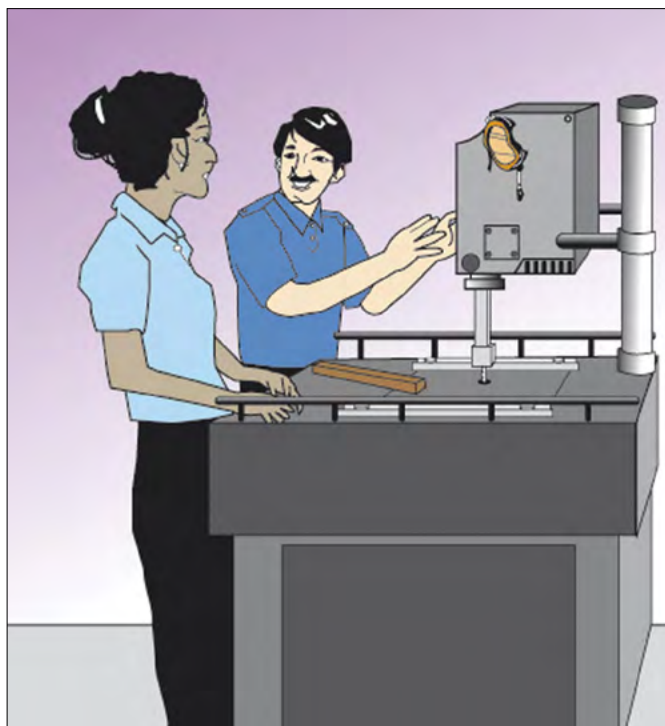


Figura 17a. Încurajați suportul reciproc între muncitori în identificarea și soluționarea problemelor în muncă. Aceasta este cel mai bine realizat prin luarea în comun a deciziilor în cadrul echipei de lucru sau prin discutarea soluțiilor.



Figura 17b. Profitați pe deplin de sprijinul oferit colegilor de lucru de către consilieri și mentori. Ajutați-i să-și perfecționeze abilitățile în activitatea lor de consiliere și mentorat.

PUNCTUL DE VERIFICARE 18

Identificați și utilizați surse externe pentru a acorda angajaților asistență.

DE CE

- Ca răspuns la și pentru a soluționa diverse probleme cu care se confruntă angajații la locurile lor de muncă, este utilă folosirea surselor externe de asistență.
- Asistenții sociali, serviciile de consiliere și programe de asistență a personalului (PAP) pot ajuta angajați individuali să examineze și să soluționeze probleme, cărora, de altfel, le-ar fi greu să le facă față de sine stătător. Aceștia pot oferi asistență în abordarea, de exemplu, a problemelor legate de lucru, dependența de droguri și alcool, HIV/SIDA, și alte probleme de ordin social sau familial.
- Angajații care necesită ajutor pot fi asistați printr-un PAP, creat la locul de muncă cu sprijinul serviciilor externe. Se recomandă folosirea unui astfel de program pentru a oferi sprijin efectiv angajaților care trec prin situații dificile.

CUM

1. Examinați necesitatea serviciilor sociale pentru muncitorii care se confruntă cu dificultăți în rezolvarea problemelor lor personale. Se va da atenție în special problemelor dificile cum ar fi dependența alcoolică sau de droguri, probleme din viața socială sau de familie, membri ai familiei în etate sau persoane cu dezabilități. Învățați din exemplele serviciilor efective oferite de asistenții sociali din exterior și de la alți prestatori de servicii sociale, și evaluați meritele folosirii acestor servicii.
2. Consultați asistenți sociali din exterior și alți prestatori de servicii sociale, inclusiv prestatori ai PAP, referitor la modalitățile de a oferi asistență muncitorilor prin intermediul serviciilor lor. Asigurați-Vă de existența resurselor adecvate pentru a garanta asistența a astfel de servicii.
3. Numiți persoane responsabile de colaborarea cu serviciile externe care oferă suport social necesar muncitorilor.

4. Asigurați sprijinul managerilor, supervizorilor și colegilor de lucru în planificarea și oferirea serviciilor de sprijin social pentru acei muncitori care au nevoie de ele.
5. Păstrați confidențialitatea privind serviciile oferite unor muncitori.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- În caz de necesitate, aranjați programe flexibile de lucru și concedii plătite pentru muncitorii care se confruntă cu probleme personale.
- Evaluați eficacitatea serviciilor sociale oferite de agențiile externe. Având în vedere faptul că necesitățile fiecărei persoane diferă, examinați cu atenție necesitățile și situațiile personale.
- Oferiți îndrumări și instruire supervizorilor și muncitorilor în folosirea serviciilor sociale externe.

DE LUAT AMINTE

Sursele externe, inclusiv PAP, sunt resurse valoroase în acordarea ajutorului muncitorilor care au nevoie de sprijin social.



Figura18a. Oferiți serviciile asistenților sociali și altor servicii de asistență a personalului pentru a oferi ajutor muncitorilor în soluționarea problemelor deosebit de dificile cum ar fi dependența de alcool sau probleme sociale sau de familie.



Figura18b. Asigurați sprijin din partea persoanelor calificate în instruirea muncitorilor în subiecte de autoprotecție și atenuare a stresului în muncă.

PUNCTUL DE VERIFICARE 19

Organizați activitățile sociale în timpul sau după programul de lucru.

DE CE

- Activitățile sociale, inclusiv întrunirile informale și activitățile de recreere, facilitează colaborarea între manageri și muncitori și între muncitori. Astfel de activități, efectuate din inițiativa voluntară a managerilor și muncitorilor, ajută la îmbunătățirea sentimentului de tovarășie.
- Activitățile sociale sporesc mult înțelegerea reciprocă între persoane din diferite medii și ajută la menținerea unor bune relații umane. Astfel de activități facilitează, așadar, unirea eforturilor pentru a îmbunătăți condițiile de muncă și reduce stresul.
- Diferite activități sociale și de recreere pot fi desfășurate pentru muncitori. Activități potrivite pot fi cu ușurință planificate și implementate cu colaborarea celor de pe loc.

CUM

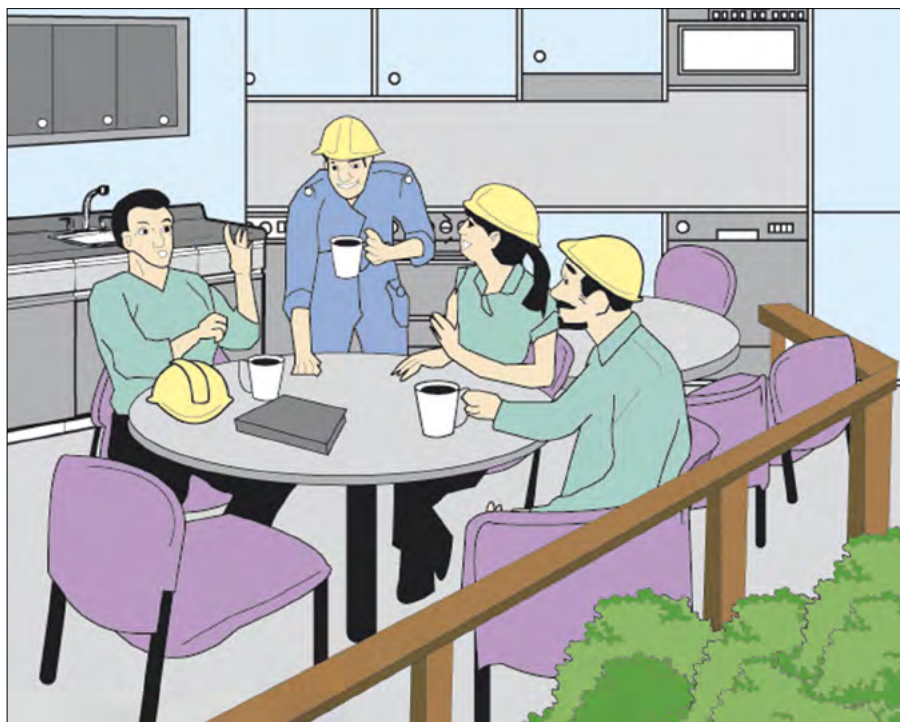
1. Aflați, în cadrul întrunirilor de lucru și interviurilor, ce tipuri de activități sociale sunt preferate de manageri și muncitori.
2. Formați o echipă mică din manageri și muncitori care să studieze preferințele în organizarea activităților sociale și timpul potrivit.
3. Propuneți managerilor și muncitorilor localul, conținutul și perioada activităților sociale și cereți-le opinia pentru a îmbunătăți planul. Dacă e potrivit, organizați activități în timpul programului de lucru, astfel încât mai mulți să poată să participe.
4. Planificați activitățile sociale în colaborare cu cât de multe persoane posibil. Încercați să mențineți o atmosferă amiabilă și caracterul voluntar al activităților. De regulă, se organizează petreceri, evenimente culturale, sportive sau întruniri informale.
5. Evaluați orice activități sociale întreprinse și îmbunătățiți localul, conținutul și perioada în baza opiniilor participanților.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

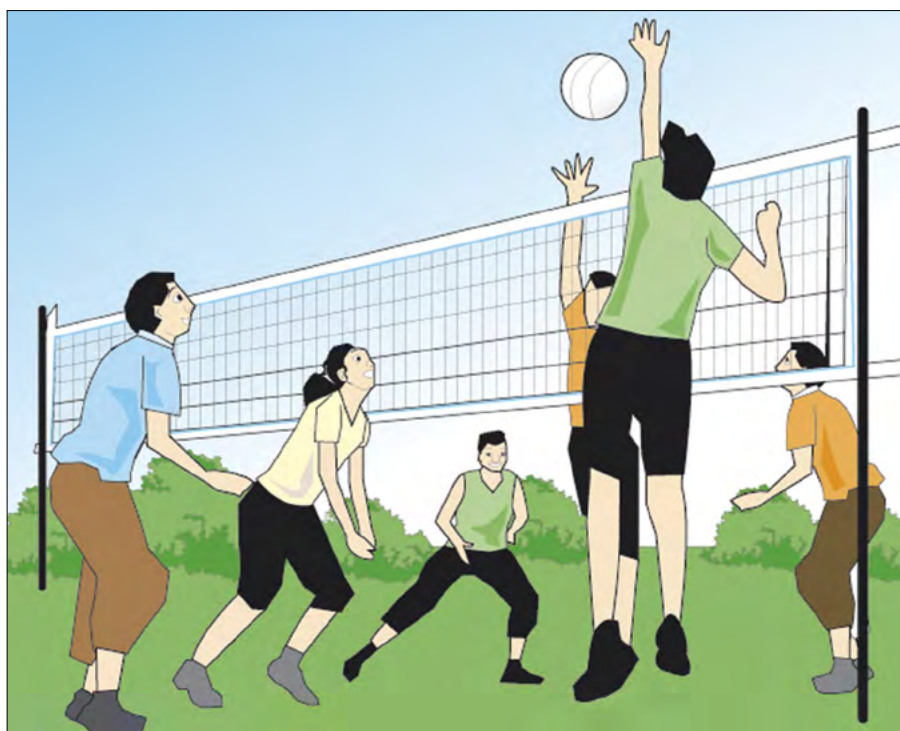
- Învățați din evenimente similare organizate cu succes de alte întreprinderi și grupuri locale. În orice localitate sunt exemple din belșug.
- Includeți evenimente informale atractive pentru participanți, cum ar fi ceremoniile de înmânare a premiilor, jocurile, evenimentele muzicale sau culturale sau concursurile.
- Luați în considerare diferențele culturale între participanți.

DE LUAT AMINTE

Activitățile sociale și de recreere ajută la sporirea înțelegerii reciproce și la menținerea bunelor relații umane. Acestea facilitează conjugarea eforturilor de reducere a stresului în muncă.



Figural9a. Aflați, prin intermediul întrunirilor de lucru și a interviurilor, ce tipuri de activități sociale sunt preferate de manageri și muncitori.



Figural9b. Organizați evenimente culturale, sportive sau întruniri informale într-o atmosferă prietenoasă, în colaborare cu cât de multe persoane posibil.

PUNCTUL DE VERIFICARE 20

Oferiți ajutor și sprijin muncitorilor atunci când e nevoie.

DE CE

- Diferiți muncitori au nevoie de diferite niveluri și tipuri de sprijin social, în dependență de condițiile lor de muncă, circumstanțele personale și preferințele individuale. Așadar, e necesar să se ofere muncitorilor individuali sau echipelor ajutor și sprijin focusat atunci când acestea sunt necesare.
- Ajutorul și suportul adaptat la necesitățile muncitorilor individuali sau ale echipelor pot fi oferite, în cel mai bun mod, de manageri și muncitori care mențin relații apropiate cu acei ce au nevoie de acestea. Încurajând sprijinul țintit, pot fi îmbunătățite condițiile de muncă și circumstanțele personale.
- Sprijinul oportun oferit muncitorilor care se confruntă cu dificultăți în a face față situațiilor existente, îi poate ajuta să găsească mijloace potrivite de reducere a stresului în muncă.

CUM

1. Asigurați-Vă că managerii și muncitorii înțeleg politica ușilor deschise la locul de muncă și își vorbesc atunci când au probleme.
2. Încurajați muncitorii, supervizorii și managerii să se întrebe cu regularitate unii pe alții ce mai fac. Vorbiți regulat, încercați să înțelegeți necesitățile de ajutor și suport ale muncitorilor individuali.
3. Oferiți suport util muncitorilor sau echipelor atunci când aceștia se confruntă cu probleme greu de rezolvat cu propriile lor eforturi. E o varietate foarte mare de astfel de probleme, astfel, este necesar de a înțelege circumstanțele individuale și de a colabora într-o manieră potrivită pentru a le soluționa.
4. Oferiți suport, dacă e posibil și oportun, atunci când un muncitor are nevoie de ajutor. Evaluați eficiența suportului și folosiți surse externe de suport, dacă e necesar.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Mențineți contact apropiat cu toți muncitorii. De exemplu, încurajați managerii și supervizorii să vorbească cu muncitorii în locațiile lor de muncă.
- Discutați cu persoanele cheie care participă în oferirea suportului muncitorilor, despre tipurile de suport și perioada efectivă.
- Păstrați problemele individuale în privat și confidențialitate.

DE LUAT AMINTE

Ajutorul oportun oferit muncitorilor la nevoie, facilitează eficacitatea lor în a face față presiunilor și stresului.



Figura 20a. Oferiți suport muncitorilor atunci când aceștia se confruntă cu probleme, rezolvarea cărora este dificilă pentru ei cu propriile lor eforturi.



Figura 20b. Fiți prietenoși atunci când oferiți sprijin individualizat într-o situație cu care se confruntă muncitorul care are nevoie de ajutor.

Mediul fizic

Mediul fizic este un factor care contribuie la stresul în muncă. Este important ca muncitorilor să li se ofere un mediu sigur, sănătos și confortabil. Aceasta se poate realiza prin evaluarea și controlul riscurilor de mediu cu participarea activă a muncitorilor. Măsurile practice se pot baza pe evaluări ale riscurilor de mediu specifice locului de muncă. Următoarele sunt deosebit de importante în prevenirea stresului ce ține de mediul fizic:

- stabiliți proceduri clare pentru evaluarea și controlul riscurilor
- oferiți un mediu de lucru confortabil
- eliminați sau reduceți pericolele la sursa acestora
- oferiți spații de odihnă curate, revigorante
- stabiliți proceduri de urgență și planuri de răspuns.

Este esențial să se construiască un mediu de lucru sigur, sănătos și confortabil, favorabil prevenirii stresului în rândul muncitorilor, în conformitate cu schimbările în sistemele de management al securității și sănătății în muncă.

PUNCTUL DE VERIFICARE 21

Stabiliți proceduri clare pentru evaluarea și controlul riscurilor în baza sistemelor existente de management al securității și sănătății în muncă.

DE CE

- Angajatorul are obligația de a oferi muncitorilor un mediu de lucru sigur și sănătos.
- Evaluarea și controlul riscurilor implică identificarea și evaluarea hazardurilor și riscurilor la locul de muncă, care ar putea dăuna securității și sănătății muncitorilor, și prioritizarea măsurilor de eliminare a hazardurilor și minimizare a riscurilor.
- Metodele de evaluare și control al riscurilor constau din următoarele elemente, în mod normal efectuate în următoarea ordine:
 - identificați și caracterizați hazardurile și evaluați riscurile
 - determinați riscul (potențialul ca un hazard să conducă la un rezultat nedorit, cum ar fi un accident, traumă sau deces)
 - identificați modalități de atenuare a acelor riscuri
 - prioritizați și implementați măsurile de atenuare a riscurilor în baza unei strategii.
- Evaluarea și controlul riscurilor la locul de muncă nu doar contribuie la îmbunătățirea continuă a securității și sănătății la locul de muncă, dar și ajută muncitorii să capete încredere în preocuparea angajatorului față de mediul de lucru.

CUM

1. Identificați riscurile semnificative de securitate și sănătate în mediul de lucru prin intermediul unei inspectări comune a locului de muncă și discuțiilor în grup cu implicarea supervisorilor și muncitorilor.
2. Identificați cine este expus riscului din perspectiva diferitor tipuri de factori de risc.
3. Clasificați riscurile în raport cu măsurile existente de control al riscurilor. Aceasta se face prin respectarea procedurilor de clasificare a riscurilor din cadrul sistemelor existente de management al securității și sănătății în muncă.

4. Aflați ce alte măsuri de control al riscurilor sunt necesare. Conform prioritizării acestor măsuri, implementați măsuri eficiente de control al riscurilor cu implicarea activă a supervisorilor și muncitorilor vizați.
5. Înregistrați rezultatele de evaluare și control al riscurilor. Este esențial ca conducerea să revizuiască înregistrările și să discute modul de a asigura îmbunătățirea continuă cu participarea muncitorilor.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Evaluarea și controlul riscurilor trebuie evaluate cu regularitate, în special în cazul când se produc schimbări în procesul de muncă, utilizarea substanțelor chimice sau a gazelor hazardoase sau prescripțiilor legislative.
- Fiecare loc de muncă este diferit. Așadar, efectuarea unei evaluări a riscurilor la un anumit loc de muncă va contribui la identificarea soluțiilor individualizate pentru problemele specifice unei situații concrete, decât pentru riscuri în general.
- Muncitorii cu dezabilități, femeile însărcinate și mamele care alăptează ar putea fi expuse la riscuri adiționale atunci când muncesc în anumite condiții. Aceste persoane ar putea avea cerințe speciale care trebuie luate în considerare atunci când se evaluează și se abordează riscurile.
- Monitorizați și revizuiți rezultatele măsurilor de control al riscurilor. Rezultatele monitorizării și analizei trebuie comunicate tuturor muncitorilor vizați.

DE LUAT AMINTE

Evaluați și controlați riscurile în mediul de lucru. Asigurați participarea activă a muncitorilor sau reprezentanților lor în acest proces.



Figura 21a. Identificați și clasificați riscurile de securitate și sănătate în muncă printr-o inspectare fizică comună și discuții în grup cu implicarea supervisorilor și muncitorilor.



Figura 21b. Pentru un control efectiv al riscurilor, determinați măsurile de control necesare, prin discuțiile comune cu supervisorii și muncitorii.

PUNCTUL DE VERIFICARE 22

Oferiți un mediu de lucru confortabil care este favorabil sănătății fizice și mentale.

DE CE

- Un mediu de muncă și loc de muncă confortabil contribuie la sănătatea, securitatea și bunăstarea muncitorilor, ceea ce, la rândul său, sporește productivitatea lor.
- Menținerea bunei sănătăți fizice și mentale a forței de muncă este importantă pentru productivitatea și profitabilitatea industriilor. Aceasta trebuie consolidată prin îmbunătățirea continuă a mediului de lucru.
- Îmbunătățirea sustenabilă a securității și sănătății în muncă poate fi realizată prin asigurarea unui mediu de lucru sigur, sănătos și confortabil.

CUM

1. Recunoașteți și acceptați responsabilitatea angajatorului de a oferi un loc de muncă și mediu de muncă sigure și sănătoase pentru angajații săi.
2. Aduceți la cunoștința tuturor muncitorilor politica de securitate și sănătate în muncă și implementați programe de acțiuni în baza acestei politici.
3. Efectuați evaluarea și controlul riscurilor, după necesitate, pentru a identifica și atenua hazardurile la locul de muncă.
4. Implementați toate cerințele legale privind securitatea și sănătatea.
5. Asigurați că muncitorii primesc suficiente informații, instrucțiuni și instruire referitor la riscurile asociate cu activitățile de muncă și modul de întreprindere a măsurilor de protecție de acestea.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Încercați să îmbunătățiți mediul de muncă și să faceți locul de muncă confortabil pentru muncitori. Folosiți indicatorii, de exemplu, cu referire la iluminare, zgomot, și concentrațiile de praf și substanțe chimice hazardoase în aer.

- Fixați o țintă pentru reducerea accidentelor și îmbolnăvirilor legate de muncă. Discutați cu managerii, supervizorii și muncitorii vizați despre modul în care țintă poate fi atinsă.
- Asigurați-Vă că opiniile muncitorilor sunt reflectate în deciziile luate referitor la îmbunătățirea mediului de muncă.
- Folosiți materiale informative și postere potrivite pentru a informa muncitorii despre riscurile la locul de muncă, măsurile potrivite de prevenire și progresul realizat în controlul riscurilor.

DE LUAT AMINTE

Un bun mediu de lucru este un factor motivant pentru muncitori. Este esențial de a crea un mediu de lucru confortabil, favorabil pentru sănătatea fizică și mentală a tuturor muncitorilor.



Figura 22a. Recunoașteți responsabilitatea angajatorului de a oferi un loc de muncă și mediu de muncă sigure și confortabile pentru fiecare muncitor.



Figura 22b. Oferiți muncitorilor un mediu de lucru confortabil. Implementați îmbunătățiri la locul de muncă și asigurați-vă că opiniile muncitorilor sunt reflectate în deciziile luate.

PUNCTUL DE VERIFICARE 23

Eliminați sau atenuați hazardurile de securitate și sănătate la sursă.

DE CE

- Controlul hazardurilor la sursă este prima abordare în atenuarea hazardurilor asociate cu activitățile și procesele de lucru pentru a proteja muncitorii, publicul și mediul ambiant.
- Controlul hazardurilor la sursă este o abordare efectivă practică – și strategia preferată pentru securitatea și sănătatea de muncă – și este, deseori, cost-efectivă. Astfel, întreprinderile fac economii substanțiale prin reducerea materiei prime risipite, precum și economii de costuri pentru controlul poluării, traumelor și îmbolnăvirilor muncitorilor și de răspundere.
- Muncitorii sunt protejați de hazarduri atunci când controlul acestora are loc la sursă.

CUM

1. Confirmați dacă oricare din hazardurile de la locul de muncă identificate pot fi eliminate prin modificarea procesului de muncă sau prin înlocuirea materialelor hazardoase cu altele nehzardoase.
2. Efectuați controale tehnologice pentru a include sau acoperi materialele și procesele de muncă hazardoase, astfel încât muncitorii să nu fie expuși riscurilor asociate.
3. În cazul în care sursele de hazarduri la locul de muncă nu pot fi eliminate sau capsulate, aplicați măsuri adiționale de control tehnologic pentru a reduce nivelurile de expunere la riscuri. De exemplu, trebuie instalat echipament efectiv de evacuare locală pentru a reduce concentrațiile de praf sau substanțe chimice hazardoase care pătrund în aer la locul de muncă.
4. Discutați cu supervizorii și muncitorii dacă sunt necesare alte măsuri de control tehnologic sau e necesar să se folosească echipament de protecție personală.
5. În cazul în care controlul tehnologic nu este eficient sau adecvat pentru a aduce expunerea la niveluri sigure, trebuie folosit echipament de protecție personală.

6. Verificați ca tipurile corespunzătoare de echipament de protecție personală să se aleagă și să se folosească în modul potrivit.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Asigurați că procedurile de aruncare a deșeurilor sunt potrivite.
- Atunci când se introduc noi procese de lucru sau apar schimbări majore în procesele de lucru, evaluați riscul expunerii la hazarduri.

DE LUAT AMINTE

Pentru a proteja muncitorii, aplicați controale tehnologice ale hazardurilor la sursă. Recurgeți la echipamente de protecție personală doar dacă controalele tehnologice și alte măsuri de protecție nu sunt potrivite și nu pot aduce expunerea muncitorilor la un nivel sigur.

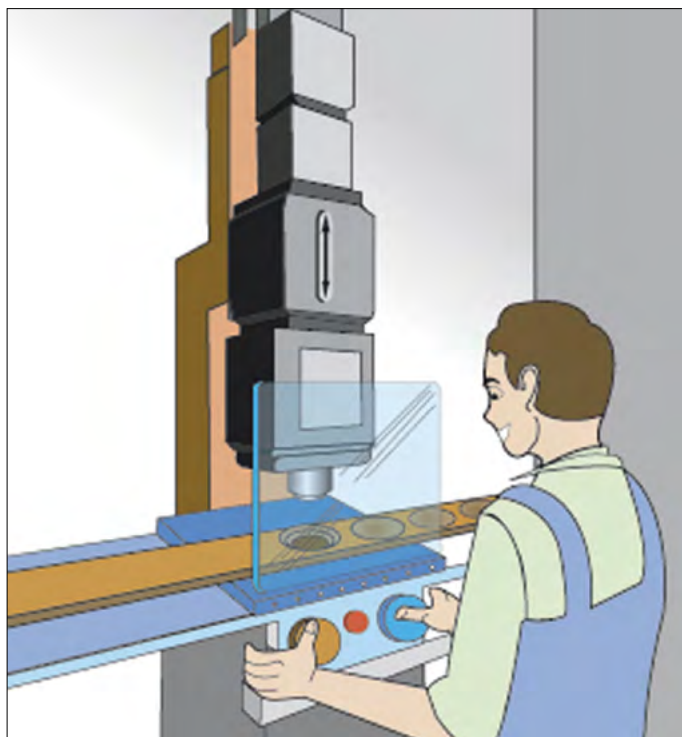


Figura 23a. Aplicații controale tehnologice, cum ar fi controlul prin apăsarea butonului de două ori pentru preșele periculoase, astfel încât muncitorii să nu fie expuși riscurilor conexe.

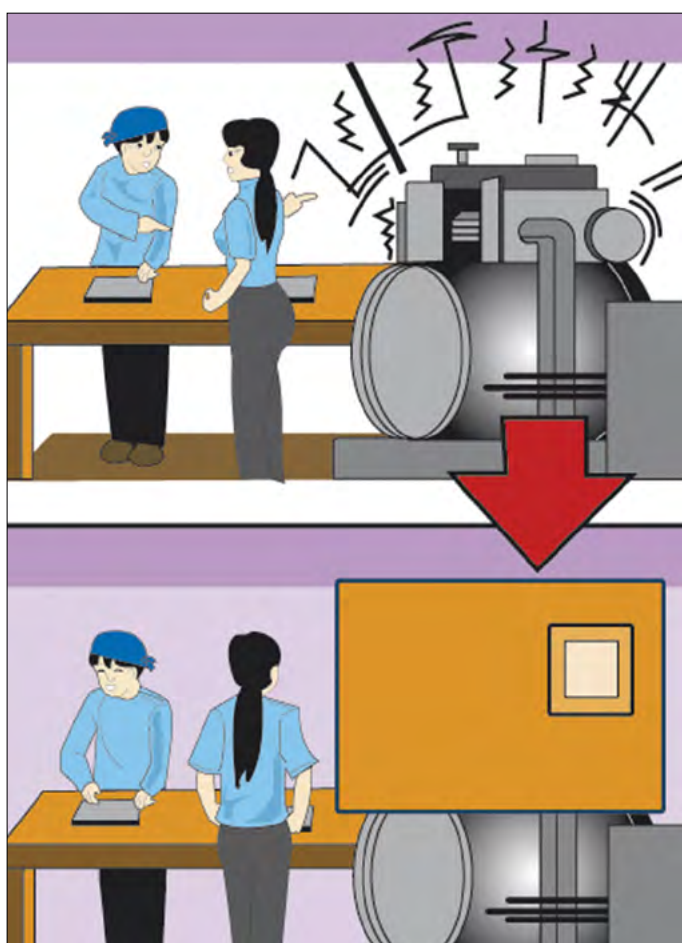


Figura 23b. Izolați sursa de hazard, cum ar fi o mașină zgomotoasă, pentru a reduce riscul de securitate și sănătate și a spori productivitatea.

PUNCTUL DE VERIFICARE 24 ALTE CÂTEVA SUGESTII

Oferiți facilități curate pentru odihnă.

DE CE

- Facilități de odihnă curate și bine întreținute pentru angajați asigură o bună igienă și curățenie la întreprindere.
- Muncitorii care îndeplinesc munci grele și hazardoase sau lucrează în spații poluate au nevoie de spații curate pentru odihnă. Aceste spații trebuie să nu prezinte riscuri de inhalare a aerului poluat, absorbirii substanțelor poluante prin piele și ingerare cu produsele alimentare.
- Un spațiu pentru odihnă bun, curat, confortabil cu toate amenitățile ajută la păstrarea unor condiții bune de lucru și sănătății muncitorilor.
- Facilitățile de odihnă curate sunt un indicator al unui spațiu de muncă bun, prietenos angajaților.

CUM

1. Asigurați un număr suficient de spații de odihnă, departe de locul de muncă și mențineți igiena în aceste spații. Verificați cu regularitate curățenia și întreținerea acestor spații.
2. Pe lângă spațiile de odihnă, oferiți următoarele facilități bine-întreținute, ținând seama de femeile însărcinate și mamele care alăptează:
 - acces la apă potabilă curată și purificată
 - spațiile unde se mănâncă trebuie să fie localizate departe de praf și poluanții industriali
 - vestiare, spații pentru spălare și sanitare bune.
3. Spațiile de odihnă trebuie să aibă aranjamente potrivite de așezare cum ar fi scaune (cu speteze și suport pentru mâini), canapele și mese. Spațiile de odihnă trebuie să fie păzite de zgomot, praf și substanțe chimice și alți poluanți industriali. Mențineți temperaturi confortabile în săli (asigurați un încălzitor în țările cu vreme rece și un aparat de aer condiționat în țările tropice), cu ventilație potrivită.
4. Îmbunătățiți designul și, dacă e nevoie, în consultare cu angajații, asigurați facilități adiționale în spațiile de odihnă.

- Spațiile de odihnă nu trebuie folosite pentru schimbarea hainelor de protecție personală care au fost contaminate în timpul operațiunilor de lucru. Pentru schimbarea hainelor speciale și hainelor de exterior trebuie să existe vestiare separate.
- Femeilor însărcinate și mamelor care alăptează trebuie să li se ofere spații adiționale unde ele să poată să se întindă și să se odihnească sau să-și hrănească bebelușii, dacă ar fi nevoie.
- Fumatul trebuie interzis tuturor muncitorilor în spațiile de odihnă. Sălile sau spațiile separate pentru fumători, în cazul în care sunt, trebuie să dispună de indicatoare care avertizează că fumatul afectează grav sănătatea.

DE LUAT AMINTE

Facilitățile de odihnă curate și bine-întreținute și alte amenități sunt întotdeauna apreciate de muncitori și creează o atmosferă ca acasă.



Figura 24a. Asigurați un număr suficient de săli de odihnă amplasate convenabil și verificați periodic igiena în aceste săli.



Figura 24b. Asigurați spații confortabile și igienice pentru luarea meselor, departe de zgomot, praf și poluanți.

PUNCTUL DE VERIFICARE 25

Creați planuri de urgență pentru a facilita operațiunile de urgență și evacuarea rapidă.

DE CE

- Un incendiu, o calamitate naturală sau vreun accident de proporții se poate produce oricând și fiecare persoană la locul de muncă trebuie să știe cum să reacționeze și ce să întreprindă.
- Frica de vreo situație de urgență, cum ar fi un incendiu sau explozie, la care se mai adaugă și lipsa cunoașterii a ce de făcut, poate să creeze reacții de panică, disconfort, stres și în ultimul rând, impact negativ asupra productivității.
- Un plan de urgență bine elaborat, bine adus la cunoștință și bine exersat poate să atenueze consecințele grave ale unei urgențe majore și să prevină ca o urgență nesemnificativă să se transforme într-o catastrofă majoră.
- Deoarece s-ar putea să fie dificil să ții minte toate ce trebuie făcute în caz de urgență, din timp trebuie pregătit un set de instrucțiuni ușor de citit, bine-organizat. Fiecare trebuie instruit în îndeplinirea procedurilor de urgență, inclusiv evacuare.

CUM

1. Cu asistența autorităților locale, identificați natura potențialelor situații de urgență care pot să afecteze atât întreprinderea, cât și comunitatea din jur.
2. Includeți în discuții angajatorul, muncitorii, personalul responsabil de securitate și sănătate, serviciile locale de urgență pentru a identifica ce tipuri de acțiuni trebuie întreprinse în fiecare tip de urgență. Luați în considerare probabilitatea unui incendiu, unei explozii și unei eliberări a substanțelor hazardoase și traumele potențiale.
3. Prin discuțiile în grup, stabiliți acțiunile prioritare care trebuie întreprinse în cazul fiecărui tip de urgență. Acestea ar putea să includă proceduri de oprire, solicitarea ajutorului din exterior, proceduri de prim-ajutor și evacuare de urgență. Muncitorii, supervizorii și personalul de securitate și sănătate trebuie să participe la aceste discuții. Luați în considerare muncitorii cu nevoi speciale, cum ar fi persoanele cu dezabilități și gravidele.

4. Odată ce se vor stabili procedurile, aduceți la cunoștința tuturor persoanelor vizate acțiunile de urgență. Pentru acele persoane care trebuie să întreprindă măsuri specifice într-o situație de urgență, este esențială instruirea frecventă și repetată. Efectuați exerciții de evacuare.
5. Postați clar și actualizați în permanență lista cu numere de telefon de urgență, procedurile de urgență și căile de evacuare. Confirmați ca toți muncitorii să cunoască locul amplasării listei. Asigurați-vă că toate echipamentele de urgență la locul faptei (cutiile de prim-ajutor, echipamentele medicale de urgență, echipamentele de protecție, mijloacele de transportare cum ar fi brancardele de urgență și echipamentele anti-incendiare) sunt clar marcate și ușor accesibile.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Când se planifică evacuarea, asigurați-Vă că fiecare loc de lucru dispune de două ieșiri neîngrădite, clar iluminate până la ieșirea finală de la locul de muncă și că există un punct extern de întâlnire unde prezența muncitorilor poate fi verificată.
- Aduceți clar la cunoștință cine va prelua responsabilitatea în timpul situațiilor de urgență.
- Atunci când se produc schimbări la locul de muncă cu impact asupra procedurilor de urgență (de exemplu, schimbări în producere sau remodelare), asigurați-Vă că schimbările sunt reflectate în planurile și procedurile pentru situațiile de urgență.
- Atunci când se elaborează planuri de urgență, includeți o evaluare a riscurilor din vecinătatea locului de muncă.

DE LUAT AMINTE

Fiecare persoană la locul de muncă trebuie să știe exact ce să întreprindă într-o situație de urgență. O bună planificare în situațiile de urgență poate să prevină accidente serioase.

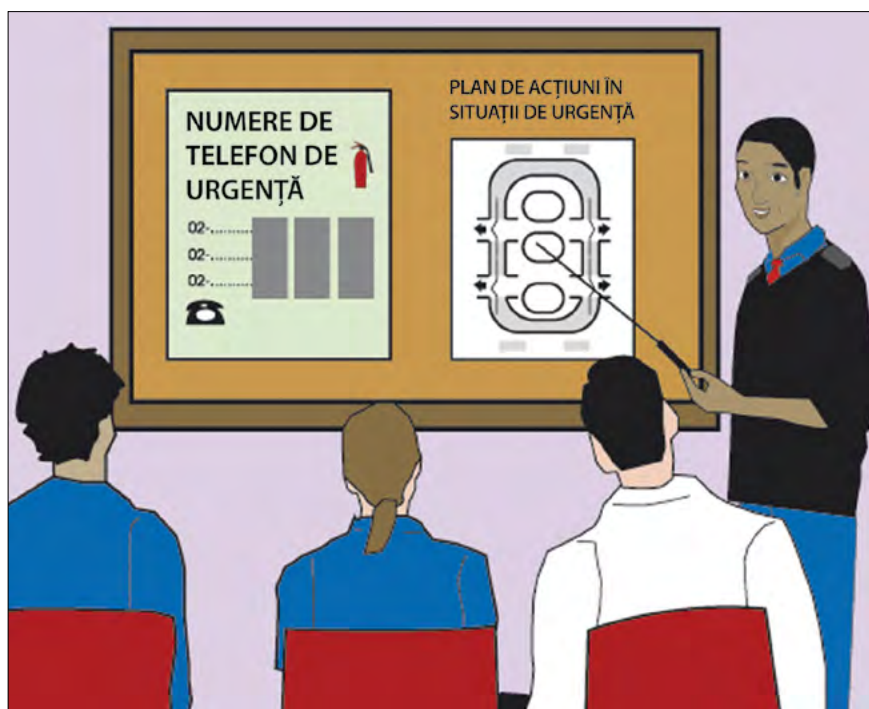


Figura 25a. Pregătiți planuri de acțiuni în situații de urgență cu participarea muncitorilor. Asigurați căi de evacuare și măsuri de prim-ajutor pentru toți muncitorii, inclusiv acei cu nevoi speciale.



Figura 25b. Asigurați-Vă că muncitorii știu cum să folosească echipamentele de urgență de la locul faptei, cum ar fi echipamentele anti-incendiar.

Echilibrul între viața profesională și cea personală și programul de muncă

Echilibrul între viața profesională și cea personală și aranjamentele privind programul de muncă sunt factori importanți care afectează stresul în muncă. Ar putea fi necesare unele îmbunătățiri ale aranjamentelor privind programul de muncă și alte măsuri pentru a sprijini mai bine echilibrul între viața profesională și cea personală. Stresul la muncă ține în mod special de programul lung de muncă, sistemele de schimburi neregulate și dacă se oferă concedii adecvate, concedii plătite și pauze. Sunt necesare măsuri de suport multilateral pentru a reduce oboseala, a spori securitatea și sănătatea și a sprijini îndeplinirea responsabilităților familiale. Măsurile practice pentru îmbunătățirea aranjamentelor legate de programul de lucru și echilibrul între viața profesională și cea personală includ următoarele:

- implicarea muncitorilor în proiectarea programului de muncă
- acomodarea necesităților atât a sarcinilor de serviciu cât și a muncitorilor
- evitarea programului de muncă excesiv de lung
- facilitarea îndeplinirii responsabilităților familiale
- ajustarea pauzelor și a timpului de odihnă.

Întreprinderea măsurilor multilaterale, care reflectă necesitățile și preferințele atât ale întreprinderii cât și ale muncitorilor, este în special importantă în menținerea echilibrului între viața profesională și cea personală.

PUNCTUL DE VERIFICARE 26

Implicați muncitorii în proiectarea programului de muncă.

DE CE

- Sunt posibile diverse aranjamente privind programul de lucru, cu diferite ore de început și încheiere a zilei de muncă, perioade de odihnă, pauze, durate și regularitate a schimburilor, distribuirea zilelor de odihnă, etc. Varietatea este cheie în dezvoltarea opțiunilor care echilibrează atât nevoile patronului cât și ale muncitorilor.
- Diferiți muncitori au nevoi diferite. Este esențial de a implica fiecare persoană vizată de la etapa de planificare.
- Muncitorii vor fi mai potriviți, atât din punct de vedere mental cât și fizic, pentru a munci – și a fi mai productivi – atunci când viața profesională și cea de familie sunt în echilibru.
- Când muncitorii pot să reconcilieze munca cu viața personală, atunci aceasta este benefic atât pentru angajator, cât și pentru familie.

CUM

1. Identificați posibilele opțiuni pentru aranjamentele referitoare la programul de muncă prin intermediul discuțiilor în grup, cu implicarea muncitorilor vizați sau reprezentanților acestora.
2. Astfel, luați în considerare faptul că există diferite modalități de a schimba aranjamentele privind programul de muncă. Exemplele ordinare includ:
 - schimbarea orelor de începere/încheiere a programului de muncă
 - includerea pauzelor
 - distribuirea uniformă a orelor de muncă
 - acordarea concediilor
 - efectuarea aranjamentelor pentru program flexibil
 - optimizarea orarelor și duratei schimburilor
 - oferirea muncii pe timp parțial
 - aranjarea partajării muncii.

3. Acomodați preferințele muncitorilor, cerințele de securitate și sănătate și cerințele de business și conveniți asupra unor planuri concrete.
4. Verificați încă o dată cu muncitorii dacă planul stabilit este potrivit și testați noile aranjamente.
5. Organizați ateliere de formare pentru manageri și muncitori despre efectele asupra sănătății a diferitor orare de lucru și proiectați niște aranjamente mai bune ale timpului de muncă.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Trebuie de luat în considerare atât cerințele de lucru cât și preferințele muncitorilor, alături de aranjamentele de securitate și sănătate.
- Participarea muncitorilor în aranjarea programului lor de lucru îi ajută să-și îndeplinească responsabilitățile de familie.
- Bune exemple de aranjamente ale timpului de muncă în circumstanțe similare pot servi drept modele funcționale.
- Formați o echipă de planificare care să includă reprezentanți și supervizori ai muncitorilor pentru a identifica opțiunile practice. Planul prezentat de echipă poate fi folosit drept bază pentru consultări suplimentare la locul de muncă.

DE LUAT AMINTE

Aranjamentele programului de muncă afectează viața cotidiană. Implicarea muncitorilor în proiectarea programelor de lucru produce rezultate mai bune și un nivel mai înalt de satisfacție din muncă.



Figura 26a. La elaborarea aranjamentelor privind programul de lucru, acomodați atât preferințele muncitorilor, cât și cerințele de muncă.



Figura 26b. Oferiți suficient timp pentru perioade de odihnă și activități de timp liber. Navetele, viața socială, activitățile în timpul liber și relaxarea sunt factori care afectează abilitatea noastră de a face față stresului.

PUNCTUL DE VERIFICARE 27

Planificați orare de muncă pentru a acomoda nevoile întreprinderii și nevoile speciale ale muncitorilor.

DE CE

- Orarele flexibile de muncă se folosesc din ce în ce mai mult pentru a satisface necesitățile întreprinderii și preferințele personale ale muncitorilor. Deoarece avantajele și dezavantajele anumitor orare de muncă diferă pentru întreprindere și muncitori, e nevoie de eforturi coordonate pentru a acomoda astfel de diferențe.
- Orarele flexibile de muncă, deseori combinate cu schimburi neregulate, cum ar fi schimburi în zile de odihnă și schimburi de noapte, sunt preferate de acele întreprinderi care încearcă să satisfacă cerințele de piață, să atingă țintele de producție sau termenele limită. Orarele de muncă planificate ca răspuns la aceste necesități ar putea să fie diferite de acele preferate de muncitori pentru satisfacerea nevoilor lor personale, sociale și de familie.
- Orarele flexibile sau neregulate deseori fac spațiu pentru dificultăți în supervizarea și organizarea muncii și pot cauza fluctuații în rezultatele și calitatea muncii. Dezvoltarea carierei și formarea abilităților sunt, la fel, relevante. Deoarece aceste dezavantaje au impacte diferite asupra întreprinderii și muncitorilor, ele trebuie examinate cu grijă.
- Orarele de muncă flexibile deseori duc la schimburi lungi, schimburi frecvente de noapte sau seară, lucrul în zilele de odihnă și de sărbătoare, și efecte asupra securității și sănătății muncitorilor și a bunăstării lor. Argumentele pro și contra orarelor de muncă tradiționale și celor flexibile trebuie discutate cu implicarea activă atât a managerilor cât și a muncitorilor.

CUM

1. Examinați diferite opțiuni pentru programele de muncă preferate de întreprindere și de muncitori. Avantajele și dezavantajele schimbării orarelor de muncă trebuie discutate prin examinarea comună a acestor opțiuni.
2. La proiectarea orarelor de muncă se vor lua în calcul factorii complecți ce țin de orarele de muncă flexibile sau neregulate. Necesitățile și preferințele

întreprinderii și ale muncitorilor trebuie discutate în mod deschis și în baza datelor disponibile.

3. Comparați avantajele și dezavantajele pentru întreprindere și muncitori și examinați în comun opțiunile agreabile ambelor părți.
4. Învățați din exemplele bune ale orarelor de muncă similare la alte posturi de muncă sau alte industrii.
5. Dacă e necesar, faceți perioade de testare pentru a determina impactul asupra afacerii și asupra vieții profesionale. Discutați opțiunile funcționale, primind opinii din partea managerilor și muncitorilor.
6. Verificați măsurile de suport disponibile întreprinderii și muncitorilor vizați. Unele dezavantaje ar putea fi depășite prin măsurile de suport.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Luați în considerare fluctuațiile de sezon ale nevoilor și preferințelor, atât ale întreprinderii cât și ale muncitorilor.
- Legătura între comunitățile locale și serviciile lor la fel ar trebui luate în considerare. Efectele culturii locale sau ale diferitor culturi ale muncitorilor trebuie luate în considerare.
- Este importantă înțelegerea reciprocă și un proces flexibil de consultări între întreprindere și reprezentanții muncitorilor.
- Impactul asupra securității și sănătății muncitorilor trebuie să fie una din preocupările majore în explorarea opțiunilor agreabile.

DE LUAT AMINTE

Nevoile și preferințele în raport cu orarele de muncă deseori diferă de partea întreprinderii și de partea muncitorilor. Examinați împreună opțiunile funcționale care pot să acomodeze nevoile tuturor.



Figura 27a. Respectați orare de muncă flexibile pentru a satisface nevoile întreprinderii și ale clienților, precum și preferințele personale ale muncitorilor.



Figura 27b. Luați în considerare impactul orelor de muncă asupra securității și sănătății muncitorilor atunci când conveniți asupra orelor de muncă.

PUNCTUL DE VERIFICARE 28

Stabiliți măsuri și limite pentru a evita un program de muncă excesiv de îndelungat.

DE CE

- Pe parcursul unei perioade prelungite de muncă, mai îndelungată decât un schimb normal, oboseala tinde să se acumuleze, iar recuperarea este mai dificilă. Un program de lucru exagerat de îndelungat poate să ducă la boli cauzate de stres.
- Un schimb cu mult mai lung decât norma reduce durata timpului liber disponibil pentru perioadele de somn și odihnă, care sunt esențiale pentru recuperarea de la oboseală. Așadar, acei ce lucrează schimburi excesiv de lungi trebuie să înceapă următorul schimb fără să se fi recuperat suficient de bine de la oboseala anterioară, din cauza somnului și orelor de odihnă mai scurte.
- Mai multe ore lucrate suplimentar sunt răspândite în situațiile când este mult de lucru. Multe ore ale programului prelungit și volumul mare de muncă are o povară dublă asupra sănătății muncitorilor. Întreprindeți toate eforturile pentru a evita programul de lucru excesiv de prelungit în toate tipurile de lucrări.
- Programul de muncă excesiv de îndelungat deseori rezultă din schimburile combinate, cum ar fi schimburi de noapte după cele de zi, sau muncă în timpul zilei după un schimb lucrat în noapte. Trebuie evitată munca în schimburile duble sau schimburile excesiv de îndelungate.

CUM

1. Verificați durata diferitor schimburi și analizați dacă schimburile prelungite duc la oboseala excesivă sau împiedică recuperarea după oboseală. Totodată verificați orele lucrate suplimentar pentru a stabili dacă orele suplimentare acumulate timp de o săptămână sau lună sunt în exces și rezultă în oboseală cronică pentru muncitorii vizati.
2. Rearanjați orarele de muncă pentru a evita schimburile excesiv de îndelungate. Aceasta urmează să se combine cu stabilirea unei limite asupra orelor suplimentare care ar putea, de altfel, duce la oboseala excesivă și împiedicarea recuperării în intervalul dintre schimburi.

3. Discutați împreună cu managerii și reprezentanții muncitorilor măsurile eficiente pentru a evita un program de muncă excesiv de îndelungat. Examinați împreună dacă poate fi stabilită și respectată o limită a orelor suplimentare. Mai discutați și dacă orele între schimburi sunt suficiente pentru a asigura recuperarea de la oboseală.
4. Includeți o campanie specială pentru a elimina schimburile excesiv de îndelungate prin limitarea și reducerea orelor suplimentare. Aceasta ar putea fi un efort comun de a reduce orele suplimentare, stabilind "zile în care nu se lucrează suplimentar" și de a colabora între conducere și muncitori pentru a limita orele suplimentare.
5. Pe lângă controlul duratei schimburilor și a orelor lucrate suplimentar, examinați perioadele de odihnă și condițiile de odihnă. Discutați măsurile pentru asigurarea unor perioade suficiente de odihnă raportate la schimburile prelungite și schimburile de noapte.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Verificați dacă concediile, inclusiv zilele libere între schimburi, sunt suficiente și favorizează recuperarea de la oboseala cauzată de schimburile îndelungate sau neregulate.
- Asigurați-Vă că perioadele între schimburi sunt suficient de lungi și nu rezultă în oboseală acumulată sau cronică. Trebuie dată atenție la două sau mai multe schimburi consecutive cu durată excesivă. Este necesară rearanjarea programului de muncă pentru a evita o astfel de situație.
- Deoarece programul excesiv de muncă apare ca urmare a unui complex de factori, cum ar fi volumul mare de lucru, termene limită stricte, insuficiența de muncitori calificați și situațiile de pe piață, întreprindeți eforturi coordonate pentru a evita orarul de lucru mult prea lung.

DE LUAT AMINTE

Excesiv de multe ore lucrate duc la oboseală excesivă și risc sporit de traumă de muncă și boli cauzate de stres. Întreprindeți eforturi coordonate pentru a evita programul de lucru îndelungat.



Figura 28a. Rearanjați orarul de lucru pentru a evita schimburile excesiv de îndelungate sau prea puțin timp pentru odihnă. Stabiliți o limită a orelor lucrate suplimentar pentru a minimiza impactul programului prelungit asupra bunăstării muncitorilor.



Figura 28b. Lansați o campanie specială pentru a limita și reduce orele în exces lucrate suplimentar, de exemplu, prin numirea unor zile “fără ore lucrate suplimentar” (adică, neadmiterea să se muncească “după ora cinci”) și prin sprijinirea colaborării între conducere și muncitori în limitarea orelor lucrate suplimentar.

PUNCTUL DE VERIFICARE 29

Optimizați aranjamentele privind orarul de muncă pentru a permite muncitorilor să-și onoreze obligațiunile de familie.

DE CE

- Aranjamentele care se referă la programul de lucru au impact semnificativ asupra executării responsabilităților de familie. Bunăstarea familiei este influențată în mod semnificativ de programul lung de muncă, frecvența și distribuirea schimburilor de seară și noapte, sărbătorile, timpul necesar pentru deplasarea la lucru și înapoi și concediul plătit. Sunt necesare măsuri integrate pentru a sprijini muncitorii, care au diferite aranjamente ale programului de muncă, să-și onoreze responsabilitățile de familie.
- Perturbarea vieții sociale și de familie și stresul asociat acestora trebuie luate în considerare atunci când se proiectează sistemele de schimburi și alte aranjamente ale programului de muncă care sunt neregulate și flexibile. Este necesară minimizarea acestor perturbări prin adoptarea programelor potrivite de lucru care includ, de exemplu, timp liber, perioade de odihnă, suport de maternitate și îngrijirea copiilor, sisteme de ore de lucru flexibile, zile de sfârșit de săptămână și de sărbătoare, și drepturi îmbunătățite la concedii plătite.
- Este important să se ofere măsuri de sprijin pentru a permite muncitorilor să-și îndeplinească responsabilitățile de familie. Deoarece aceste responsabilități diferă în dependență de circumstanțele personale, de regulă sunt necesare măsuri multilaterale.
- Având în vedere prezența unei legături strânse între programul de muncă și abilitatea de a onora responsabilitățile de familie, participarea activă a muncitorilor în proiectarea programelor de muncă este esențială.

CUM

1. Analizați preferințele muncitorilor în raport cu aranjamentele privind orele de muncă și legătura lor cu executarea responsabilităților de familie. Discutați aspectele importante ale aranjamentelor privind orele de lucru.
2. Sporiți flexibilitatea aranjamentelor privind orele

de lucru, astfel încât orele de muncă și concediul să poată să fie aranjate conform nevoilor personale ale muncitorilor.

3. Promovați dezvoltarea abilităților polivalente ale muncitorilor, astfel încât să se găsească cu ușurință înlocuitori pentru acei ce-și iau timp liber, pentru a-și îndeplini responsabilitățile de familie.
4. Stabiliți politici pentru a acomoda nevoile muncitorilor de a-și lua concedii anuale, concedii de îngrijire a copiilor și de studii.
5. Oferiți măsuri multilaterale de suport pentru a ajuta muncitorii să-și îndeplinească responsabilitățile de familie.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Oferiți suport muncitorilor care trebuie să folosească servicii de îngrijire a copiilor sau a persoanelor în etate.
- Încurajați suportul colegial în raport cu îndeplinirea responsabilităților de familie.
- Oferiți suport muncitorilor în folosirea serviciilor de deplasare spre și de la locul de muncă.
- Încurajați activitățile de voluntariat ale muncitorilor în comunitățile lor.

DE LUAT AMINTE

Sporiți flexibilitatea aranjamentelor privind programul de muncă pentru a asista muncitorii ca să-și îndeplinească responsabilitățile de familie.



Figura 29a. Sporți flexibilitatea aranjamentelor privind programul de lucru, astfel încât orele de lucru, zilele libere și concediul să poată să fie aranjate conform nevoilor sociale și de familie ale muncitorilor.



Figura 29b. Oferiți suport muncitorilor care au nevoie de servicii de îngrijire a copiilor și alte servicii sociale.

PUNCTUL DE VERIFICARE 30

Ajustați durata și frecvența pauzelor și a timpului de odihnă în dependență de volumul de lucru.

DE CE

- Lucrul continuu fără de pauze este, deseori, este foarte încordat și sporește oboseala. E nevoie de a insera pauze înainte ca oboseala să devină excesivă.
- Perioadele îndelungate de lucru continuu sporesc riscul de accidentare. Acuratețea lucrului scade, iar posibilitatea erorilor umane crește odată cu acumularea oboselii. Și calitatea lucrului scade atunci când perioadele de lucru sunt prea îndelungate.
- Este mai bine de a insera pauze scurte frecvente pentru a preveni oboseala, decât de a lua o pauză lungă după o perioadă mai îndelungată de lucru.
- Așadar, este util să se planifice pauze scurte înainte ca oboseala excesivă să se instaureze și recuperarea să necesite mult prea mult timp. Aceasta e benefic și pentru prevenirea tulburărilor musculo-scheletice și reducerea stresului legat de tipurile încordate de lucru.
- Asigurarea unui mediu confortabil, revigorant în care să se ia pauze scurte, este la fel de importantă.

CUM

1. Includeți pauze scurte de 10–15 minute cel puțin o dată în perioada de lucru de dimineața și una după amiază pe parcursul schimbului de zi. Pauze scurte similare sunt, de asemenea, recomandabile, pentru alte schimburi de câteva ore, cum ar fi cele de seară sau de noapte.
2. Dacă lucrul este încordat sau necesită atenție continuă – cum ar fi operațiuni continue la computer, lucru rapid și repetitiv sau sarcini intense de inspectare – permiteți pauze scurte după fiecare oră de lucru.
3. Combinați munca încordată cu alte activități, astfel încât lucrul care implică o poziție nenaturală, încărcătură pe mușchi, ochi sau concentrare mentală, să poată să fie combinată cu alte tipuri de muncă.

4. Încurajați oamenii să facă exerciții de relaxare, întindere sau recreere în timpul pauzelor.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Pentru tipurile de muncă încordate, sau lucrul într-un mediu accentuat neplăcut cum ar fi căldură sau frig, sunt necesare pauze frecvente.
- Este mai eficient să se ia o pauză înainte ca oboseala să se instaleze, decât să se ia o pauză mai lungă odată ce oboseala s-a instalat deja. De exemplu, atunci când se lucrează cu unități de vizualizare, planificați pauzele la interval regulat, să zicem, la fiecare oră.

DE LUAT AMINTE

Pauzele scurte frecvente facilitează recuperarea de la oboseală și duc la procese de muncă mai sigure și mai eficiente.



Figura 30a. Includeți pauze scurte în timpul schimbului de lucru și încurajați persoanele să facă exerciții de relaxare, întinderi sau activități de recreere în timpul pauzelor.



Figura 30b. Oferiți facilități revigorante și relaxante pentru pauze scurte frecvente, deoarece acestea sunt esențiale pentru recuperarea de la oboseală și reducerea stresului.

Recunoașterea la locul de muncă

Recunoașterea la locul de muncă este un aspect important de prevenire a stresului în muncă. Prin recunoașterea bunei performanțe la muncă și a contribuției pozitive a muncitorilor, întreprinderea poate să arate aprecierea muncii bune, ceea ce este bine și pentru întreprindere. O astfel de reacție pozitivă promovează respectul reciproc și parteneriatul în cadrul întreprinderii. Măsurile practice care pot fi întreprinse în acest context includ următoarele:

- laudarea lucrului bun făcut de muncitori
- informarea sistematică a muncitorilor despre consecințele lucrului lor
- implementarea unui sistem pentru ca muncitorii să-și exprime opiniile
- tratarea cu egalitate a femeilor și bărbaților
- oferirea unor perspective bune de carieră.

Recunoașterea și respectarea eforturilor muncitorilor contribuie, astfel, la prevenirea stresului în muncă.

PUNCTUL DE VERIFICARE 31

Lăudați în mod deschis munca bună a muncitorilor și echipelor.

DE CE

- Munca bine realizată de muncitori sau echipe de muncă exemplifică buna performanță. Aceasta, de regulă, rezultă din buna cooperare la locul de muncă. Este util de a înregistra și exemple specifice ale lucrului bun și de a lăuda deschis persoanele care le-au realizat.
- Îmbunătățirea condițiilor de lucru va fi mai efektivă atunci când muncitorii vor fi implicați în planificarea și implementarea procesului de îmbunătățire. Lauda sinceră a bunei performanțe încurajează atât managerii cât și muncitorii să realizeze practici bune și să se îmbunătățească.
- Este important de a arăta angajamentul întreprinderii de a se îmbunătăți în mod continuu. Acest angajament trebuie confirmat prin recunoașterea corespunzătoare și recompensarea muncitorilor atunci când aceștia au înregistrat succese în a îmbunătăți și realiza practici exemplare.

CUM

1. Stabiliți o politică clară de recompensare în mod deschis a muncii exemplare. Faceți cunoscută munca exemplară la întruniri sau prin comunicate informative. Aduceți la cunoștința tuturor muncitorilor faptul că întreprinderea este angajată să promoveze bunele practici prin eforturile comune ale managerilor și muncitorilor.
2. Încurajați planificarea și implementarea ameliorărilor în organizarea și productivitatea muncii. Stabiliți proceduri simple pentru a raporta ameliorările obținute și bunele practici care au rezultat.
3. Recompensați acele persoane care demonstrează practici exemplare prin intermediul mijloacelor corespunzătoare din politica generală a întreprinderii. Formele de recompensă pot include anunțarea celor mai buni muncitori sau grupuri, recompensarea lor cu vreo formă de remunerare, invitarea lor la evenimente speciale sau organizarea ocaziilor speciale festive.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Stabiliți un sistem de recompense și aduceți-l la cunoștința tuturor prin intermediul întrunirilor, înștiințărilor sau comunicatelor informative. Obțineți reacții referitor la sistem și bunele practici care au fost recompensate.
- Comunicați tuturor că întreprinderea și-a luat angajamentul să încurajeze bunele practici în îmbunătățirea condițiilor de muncă și a organizării muncii.

DE LUAT AMINTE

Recompensați muncitorii și echipele de lucru pentru lucrul lor bun. Aceasta ajută la crearea unei culturi sănătoase în întreprindere, sporirea productivității și a profitabilității și la prevenirea stresului în muncă.



Figura 31a. Stabiliți un sistem de recompensare a ameliorărilor care au fost realizate și a bunelor practici care au rezultat.



Figura 31b. Organizați ocazii festive pentru a recompensa muncitorii pentru munca lor exemplară sau alte mijloace potrivite politicii generale a întreprinderii.

PUNCTUL DE VERIFICARE 32

Implementați un sistem prin intermediul căruia muncitorii să afle despre consecințele muncii lor.

DE CE

- Informarea frecventă a muncitorilor despre rezultatele lucrului lor contribuie, într-o mare măsură, la crearea unui climat de lucru de colaborare reciprocă. Prin faptul că vor cunoaște exact ce cred managerii despre performanța și rezultatele lor de lucru, muncitorii vor fi pregătiți să învețe și să facă schimbări.
- Este util ca atunci când persoanele se descurcă bine, să li se spună despre acest lucru. Este, totodată, util să li se spună dacă lucrul lor trebuie îmbunătățit, astfel încât ei să știe care sunt așteptările față de ei. Astfel, conducerea și muncitorii pot să comunice mai bine unii cu alții și să îmbunătățească performanța generală.
- Muncitorii sunt deseori izolați unii de ceilalți și nu au vreo oportunitate să afle ce se întâmplă după ce-și îndeplinesc partea lor de lucru. E nevoie de grijă specială pentru a le aduce la cunoștință rezultatele muncii lor.

CUM

1. Lăsați muncitorii să cunoască că lucrul lor este apreciat atunci când îl îndeplinesc bine. Fiți concreți în a le spune ce și unde au făcut bine.
2. Dacă muncitorii nu-și îndeplinesc lucrul bine, spuneți-le ce este nesatisfăcător. Axați-vă pe modul în care aceasta poate fi remediat, recunoscându-le părțile forte.
3. Oferiți oportunități de a arăta muncitorilor cum anumite lucrări pot fi efectuate mai bine. Dați exemple și demonstrații cu ajutorul muncitorilor cu experiență.
4. Asigurați-vă că muncitorii sunt informați cu regularitate despre rezultatele lucrului lor. Aceasta va fi făcut astfel, încât să se evite crearea impresiei că lucrul este pur și simplu supervizat din considerente disciplinare. Permiteți muncitorilor să știe cât de importante sunt rezultatele muncii lor pentru colegii lor de lucru, clienți și întreprindere.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Oferind muncitorilor păreri privind lucrul bun făcut de ei îi ajută să dezvolte un sentiment de mândrie și respect de sine. Aceasta îi încurajează să lucreze mai bine în viitor.
- Când muncitorii sunt informați cu regularitate despre rezultatele lor de lucru, li se transmite un sentiment de colegialitate și lucru în echipă.

DE LUAT AMINTE

Informarea muncitorilor despre rezultatele lucrului lor îi ajută să se motiveze să lucreze și mai bine. Încurajați sentimentul de lucru în echipă și de colegialitate la locul de muncă, spunând muncitorilor cum se descurcă și impactul pe care-l are lucrul lor asupra altor și a întreprinderii în general.



Figura 32a. Anunțați muncitorii dacă își fac munca bine. Fiți concreți în a le spune exact ce și unde au făcut bine.

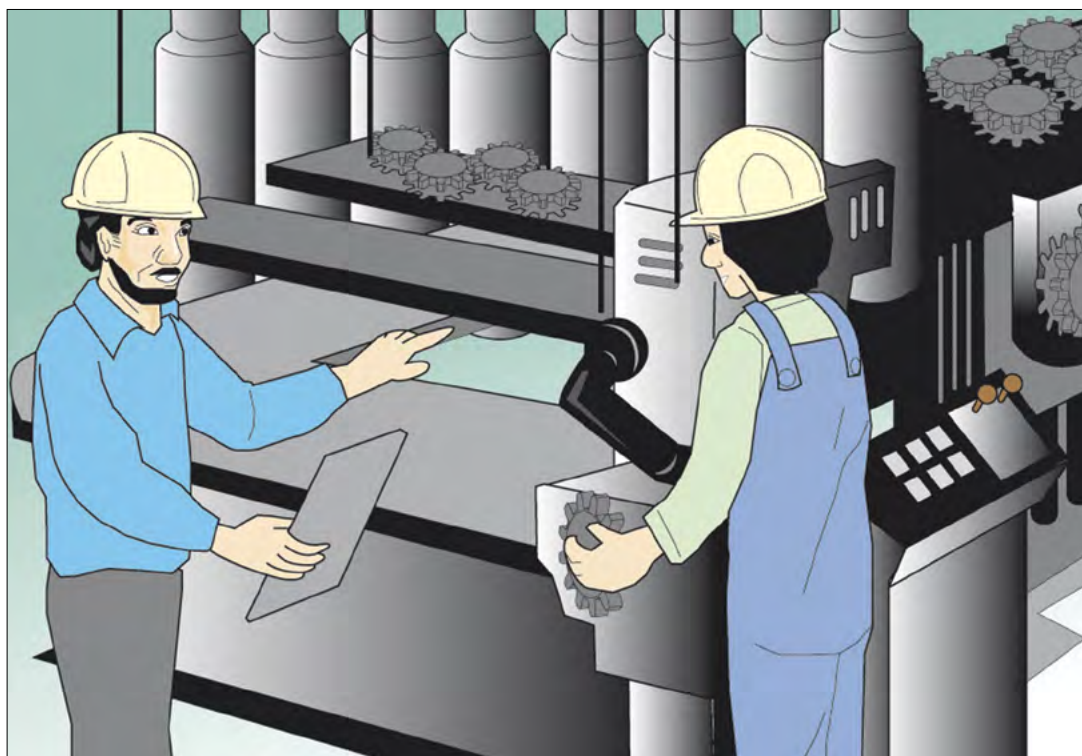


Figura 32b. Atunci când înștiințați muncitorii despre rezultatele muncii lor, spuneți-le în ce mod lucrul lor bun este în beneficiul altora și a întreprinderii în general.

PUNCTUL DE VERIFICARE 33

Implementați un sistem în care muncitorii să poată să-și exprime sentimentele și opiniile.

DE CE

- Oamenii muncesc cu mult mai eficient atunci când știu ce fac și cum gândesc alții, și cum ei pot să coopereze.
- Fiind ocupați îndeplinindu-și sarcinile cotidiene, nici managerii și nici muncitorii nu acordă suficient timp pentru a comunica unii cu alții despre sentimente și opinii. Este necesar de a crea oportunități adecvate și concrete pentru comunicare.
- Problemele care se referă la comunicarea proastă au un șir de aspecte, deseori dificil de a fi prezise, și ar putea amplifica stresul în muncă. Acestea includ munca sub presiune din cauza întârzierilor, calitatea joasă a lucrului, greșelile, accidentele și relațiile interumane proaste. Majoritatea acestor probleme ar putea amplifica stresul în muncă. Așadar, trebuie explorate multiple canale de facilitare a comunicării.

CUM

1. Aranjați proceduri de lucru în echipe, astfel încât muncitorii să poată să comunice cu ceilalți membri ai echipei din când în când. Creați oportunități pentru conversații ocazionale.
2. Organizați întruniri scurte, la începutul lucrului sau schimbului, după necesitate, dați instrucțiuni, explicați planurile de lucru pentru acea zi și oferiți posibilitatea de a pune întrebări și oferiți răspunsuri. În unele industrii acestea se numesc "întruniride tipultruselor de instrumentar".
3. Încurajați planificarea și implementarea sarcinilor în grup, în special atribuind sarcini de lucru grupului, nu persoanelor în parte. Aceasta facilitează comunicarea și strânsa colaborare.
4. Oferiți oportunități adecvate pentru instruirea și perfecționarea abilităților de comunicare ale muncitorilor. Aceasta contribuie la îmbunătățirea comunicării și a sprijinului reciproc.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Evitați munca în izolare deplină pe cât de mult posibil.
- Folosiți comunicate informative, pliante, instrucțiuni actualizate, postere și prezentări verbale pentru a spori comunicarea.
- Oferiți vestiare, spații de odihnă, spații comune unde se poate bea și mânca, astfel încât muncitorii deseori să aibă șanse să vorbească unii cu ceilalți și cu managerii lor.
- Încurajați rotația corespunzătoare a cadrelor. Aceasta ajută muncitorii să capete multiple abilități și sporește comunicarea și sprijinul reciproc.

DE LUAT AMINTE

Creați mai multe șanse pentru ca muncitorii să-și exprime sentimentele și opiniile unii altora și să discute cu managerii. Aceasta sporește tovarășia și conduce la sprijinul reciproc și rezultate mai bune ale muncii.



Figura 33a. Organizați întruniri scurte, la începutul lucrului sau al schimbului, după necesitate, pentru a explica planurile pentru acea zi și a discuta aranjamentele echipei de lucru.

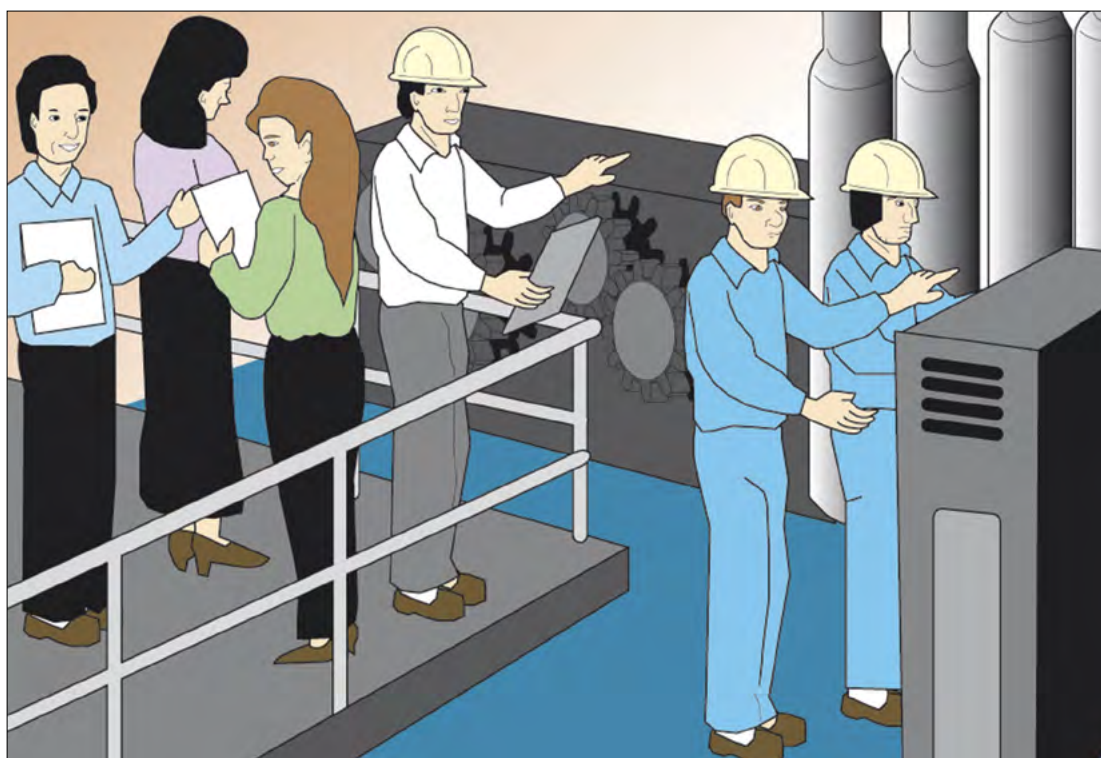


Figura 33b. Oferiți oportunități pentru a discuta condițiile de lucru și a comunica unii altora sentimentele și opiniile.

PUNCTUL DE VERIFICARE 34

Tratați egal femeile și bărbații.

DE CE

- Stabilirea unei politici clare de tratament egal față de femei și bărbați este esențială pentru o cultură sănătoasă la întreprindere. O astfel de politică trebuie să includă tratament egal în privința condițiilor de angajare, dezvoltării carierei, atribuirii sarcinilor de lucru și participării în activitățile de la locul de muncă.
- Stereotipurile și prejudecățile uzuale sunt dezaprobatore și pot duce la discriminare în baza sexului. Acestea trebuie înlocuite cu tratament egal bazat pe o evaluare obiectivă a abilităților proprii, performanța și capacitățile fiecărui muncitor, nu pe ipoteze legate de sexul lor sau alte caracteristici personale, care nu sunt relevante pentru muncă. Trebuie de avut grijă specială pentru a evita discriminarea bazată pe sex sau gen.
- În unele culturi, femeile sunt deseori mai rezervate în privința exprimării opiniilor despre lucru, de exemplu, în privința schimbărilor pe care le consideră necesare. Atenție deosebită trebuie atrasă participării eficiente a femeilor.
- Femeile deseori se confruntă cu mai multe dificultăți în ceea ce ține de echilibrul între viața profesională și cea personală decât bărbații, în dependență de circumstanțele sociale. Ele pot să ducă o povară dublă, având grijă de casă și familie înainte și după lucru. Aceasta ar putea împiedica deplina lor participare în accesarea oportunităților de muncă echitabilă sau dezvoltarea abilităților lor profesionale. Participarea activă a femeilor contribuie într-o mare măsură la implementarea ameliorărilor adecvate la locul de muncă.

CUM

1. Stabilirea și implementarea unei politici clare privind tratamentul egal al femeilor și bărbaților. Politica trebuie să se aplice tuturor aspectelor de muncă, inclusiv recrutării, atribuirii muncii, proiectării locului de muncă, salariilor și beneficiilor, dezvoltării carierei, instruirii și participării la întruniri și proceselor de ameliorare a lucrului.

2. Atunci când se atribuie sarcinile de lucru și în ceea ce ține de dezvoltarea carierei, atenție deosebită trebuie atrasă tratamentului egal al femeilor și bărbaților în baza evaluării obiective a abilităților lor, performanțelor, capacităților și caracteristicilor. Ascultați cu atenție sugestiile făcute în acest sens de femeile angajate și abordați deficiențele într-un mod coerent.
3. Oferiți sprijin adecvat femeilor și bărbaților în executarea muncii care le-a fost atribuită. Deseori, pentru a menține echilibrul între viața profesională și cea personală e nevoie de sprijin. Programul de lucru, navetele și responsabilitățile de familie pot să difere între angajații femei și bărbați.
4. Asigurați oportunități de instruire pentru manageri și muncitori despre importanța oferirii oportunităților egale femeilor și bărbaților la locul de muncă.
5. Oferiți oportunități formale și informale pentru a reflecta echitabil părerile, atât ale femeilor, cât și ale bărbaților în privința ameliorărilor în muncă.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Implicați activ angajații femei și bărbați în planificarea muncii și îmbunătățirea condițiilor de muncă și organizarea muncii.
- Luați în considerare responsabilitățile de familie ale fiecărui angajat atunci când organizați întruniri și alte evenimente.
- Discutați cu angajații măsurile și schimbările necesare pentru ca femeile și bărbații să fie tratați egal la locul de muncă.

DE LUAT AMINTE

Implicați activ femeile și bărbații în planificarea și organizarea muncii și asigurați-Vă că femeile și bărbații sunt tratați cu egalitate în toate aspectele de muncă.



Figura 34. Ascultați cu atenție sugestiile angajaților referitor la tratamentul egal al femeilor și bărbaților cu referire la atribuirea sarcinilor de muncă și dezvoltării carierei. Abordați deficiențele cu grijă deosebită într-un mod coerent.

PUNCTUL DE VERIFICARE 35

Oferiți perspective bune de carieră.

DE CE

- Măsurile pentru promovarea bunăstării muncitorilor în viața profesională sunt, deseori, strâns legate de dezvoltarea carierei și angajamentul organizației de a sprijini parcursurile adecvate de carieră. Deseori, motivele invocate pentru părăsirea unui loc de muncă sunt perspectivele de carieră nefavorabile. Perspectivele echitabile de carieră sunt un factor important în atenuarea stresului în muncă și în menținerea stabilității forței de muncă.
- Sprijinul în dezvoltarea carierei este esențial pentru menținerea și creșterea moralului muncitorilor și angajamentului lor față de muncă. Asigurați-Vă că muncitorii sunt tratați echitabil atunci când se atribuie sarcini de muncă și sunt încurajați să progreseze în carieră. Deficiențele în acest sens deseori nu sunt evidente. Trebuie acordată atenție deosebită perspectivelor de carieră diferitor grupuri de angajați.
- Angajamentul conducerii și al muncitorilor față de dezvoltarea carierei afectează dezvoltarea abilităților și rolurilor muncitorilor. Este necesar de a demonstra acest angajament prin implementarea activă a unor măsuri concrete, cum ar fi revizuirea mobilității și rolurilor de carieră, mentorat și formare.

CUM

1. Demonstrați angajamentul conducerii față de sprijinirea dezvoltării carierei în baza echității și oportunităților egale pentru toți.
2. Revizuiți cu regularitate măsurile de sprijinire dezvoltării carierei. Discutați și revizuiți rezultatele cu muncitorii și reprezentanții lor pentru a stabili îmbunătățirile ce sunt necesare. Mai examinați și faptul dacă se asigură o mobilitate adecvată de avansare.
3. Examinați instruirea la locul de muncă pentru muncitori și faceți ajustări, după necesitate, pentru a-i spori eficacitatea.
4. Oferiți suport muncitorilor în posturile noi pentru ca să-și dezvolte capacitățile de comunicare și supervizare și ajutați-i să se ajusteze la noile lor roluri.

5. Încurajați angajații să frecventeze cursurile de instruire pentru a-și actualiza abilitățile și capacitățile de muncă și management.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Încurajați angajații să facă schimb cu experiențe pozitive în formarea abilităților și dezvoltarea carierei.
- Oferiți mentorat și ghidare adecvată pentru a ajuta angajații să-și dezvolte carierele.
- Organizați întruniri regulate în echipă, în timpul cărora să discutați perspectivele de carieră și sprijinul pentru dezvoltarea carierei.

DE LUAT AMINTE

Asigurați-Vă că angajaților li se oferă suport echitabil pentru dezvoltarea carierei și că ei îl utilizează în mod adecvat.



Figura 35. Discutați cu regularitate cu muncitorii și reprezentanții lor măsurile de sprijin pentru deprinderea abilităților și dezvoltării carierei pentru a stabili îmbunătățirile ce sunt necesare.

Protecția de la comportamentul ofensator

Comportamentul ofensator la locul de muncă, cum ar fi intimidarea, hărțuirea morală, hărțuirea sexuală, amenințările și violența, este foarte răspândit. Acesta are consecințe serioase atât asupra victimelor cât și asupra climatului de la locul de muncă. Este important de a stabili politici ferme și de a aborda un astfel de comportament în mod adecvat. Sunt necesare măsuri cuprinzătoare de prevenire și atenuare, care implică participarea activă a tuturor persoanelor de la locul de muncă. Măsurile efective împotriva comportamentului ofensator în muncă includ următoarele:

- stabilirea unui cadru organizațional privind comportamentul ofensator
- organizarea instruirii și sensibilizarea
- stabilirea procedurilor și modelelor de acțiune
- asigurarea intervențiilor rapide pentru a-i ajuta pe cei implicați
- organizarea zonelor de lucru astfel încât muncitorii să fie protejați de comportamentul ofensator.

Stabilind un cadru organizațional bun pentru soluționarea incidentelor de comportament ofensator, angajamentul muncitorilor și încrederea reciprocă vor spori.

PUNCTUL DE VERIFICARE 36

Stabiliți și implementați un cadru organizațional și strategii prin intermediul cărora comportamentul ofensator să fie prevenit sau soluționat rapid și adecvat.

DE CE

- Comportamentul ofensator (intimidarea, hărțuirea morală, hărțuirea sexuală, amenințările, violența, etc.) este foarte răspândit în unele locuri de muncă.
- Comportamentul ofensator poate avea consecințe foarte grave pe termen scurt și pe termen lung asupra victimelor.
- Comportamentul ofensator este, deseori, îndreptat către partea mai slabă dintr-o relație (de exemplu, spre femei de către bărbați, spre subalterni de către superiori, spre persoanele tinere de către persoanele mai în vârstă, spre muncitori de către clienți). Aceasta înseamnă că, deseori, va fi nevoie de asistență din exterior, pentru a opri comportamentul ofensator.
- Multe companii nu dispun de politici ferme privind comportamentul ofensator și conducerea, deseori, nu este sigură cum să abordeze problema.

CUM

1. Următoarele tipuri de comportament la locul de muncă urmează a fi cu certitudine recunoscute ca ofensatoare:
 - intimidarea și hărțuirea morală
 - hărțuirea sexuală
 - violența
 - amenințările cu violența
 - alte forme de comportament, cum ar fi tachinarea, calomnia, insultele și bârfele.
2. Trebuie de clarificat că astfel de forme de comportament sunt inacceptabile sub nicio formă la locul de muncă.
3. Trebuie de recunoscut că comportamentul ofensator poate veni din partea colegilor, superiorilor, clienților, sau persoanelor din afară.

4. Mai trebuie de recunoscut că intimidarea și hărțuirea morală deseori survin din partea colegilor sau superiorilor (celor din interior), în timp ce violența sau amenințările cu violența vin, deseori, din partea clienților sau a cetățenilor în general (celor din afară).
5. Politica la locul de muncă trebuie să abordeze atât prevenirea primară (de exemplu, cum să previi comportamentul ofensator), cât și prevenirea secundară (de exemplu, cum să ajuți angajații care au fost ofensați și să te ocupi de făptuitor sau făptuitori).
6. Politica la locul de muncă mai trebuie să includă o procedură care să asigure că un angajat ofensat poate să se întoarcă la muncă după o perioadă de boală psihologică sau fizică. Aceasta include asigurarea faptului că comportamentul ofensator nu va mai continua.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- În cazul violenței sau amenințării cu violența, deseori va fi potrivit de a preda făptuitorul poliției, deoarece violența este o încălcare a legii în toate țările. Același lucru se aplică și cazurilor de hărțuire sexuală, care sunt situații grave.
- De cele mai multe ori va fi necesar de a concedia sau reloca făptuitorul, în dependență de circumstanțele și natura ofensării. Este îndeosebi important ca persoana ofensată să nu fie forțată să continue să muncească în apropierea făptuitorului.
- Este extrem de important ca muncitorii să conștientizeze că întreprinderea dispune de o politică fermă privind comportamentul ofensator și că politica este implementată în fiecare caz, inclusiv atunci când făptuitorul este un supervisor sau o persoană cu funcție și mai înaltă.

DE LUAT AMINTE

Este important de a avea o politică clară privind comportamentul ofensator și este și mai important ca politica să fie implementată pentru a preveni manifestarea comportamentului ofensator la locul de muncă. Prevenirea comportamentului ofensator sporește sentimentul muncitorilor de securitate și încredere în întreprindere.

POLITICA COMPANIEI PENTRU ELIMINAREA VIOLENȚEI ÎN **MUNCĂ**



Figura 36. Stabiliți și implementați o politică la locul de muncă pentru a preveni și aborda corespunzător comportamentul ofensator cum ar fi intimidarea, hărțuirea morală, hărțuirea sexuală, amenințările și violența. Politica trebuie să includă proceduri clare referitor la modul de prevenire și soluționare a diferitor cazuri de comportament ofensator, și referitor la ajutorarea victimelor comportamentului ofensator.

PUNCTUL DE VERIFICARE 37

Organizați instruire și sensibilizați în privința comportamentului respectuos.

DE CE

- Comportamentul ofensator, atunci când survine, devine parte a culturii cotidiene, a limbajului și comportamentului la locul de muncă. Aceasta înseamnă că unica modalitate de a asigura comportament respectuos este prin sensibilizarea tuturor angajaților.
- Un efort conjugat în instruire și sensibilizare nu numai că va ajuta la reducerea manifestării comportamentului ofensator, dar va indica și un suport general pentru comportamentul respectuos la locul de muncă.
- Comportamentul respectuos în întreaga companie va crește probabilitatea ca cumpărătorii și clienții să fie tratați cu bunătate și respect.
- Sensibilizarea asupra a ceea ce constituie comportament respectuos va diminua riscul conflictelor interpersonale și rolul conflictelor la muncă.
- Atunci când angajații sunt tratați cu respect, vor fi rate mai joase de absentism, intenție de a părăsi postul de muncă și fluctuații ale cadrelor.

CUM

1. Instruirile în subiectul comportament respectuos trebuie să fie parte integrantă a introducerii generale la postul de muncă.
2. Angajații trebuie să cunoască tipurile de comportament ofensator care ar putea exista la locul de muncă și consecințele acestora pe termen lung.
3. O politică împotriva intimidării, hărțuirii morale, hărțuirii sexuale, amenințărilor și violenței în muncă trebuie ferm aplicată la locul de muncă și clar comunicată tuturor.
4. Angajații trebuie instruiți în identificarea comportamentului ofensator și recompensați pentru informarea persoanei corespunzătoare atunci când un astfel de comportament are loc.

5. Trebuie să existe niște sancțiuni clare împotriva oricărui făptuitor care este angajat al întreprinderii. În cazurile grave, trebuie întreprinse măsuri de ordin juridic.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Trebuie să existe o politică clară despre cum să abordezi oricare caz când făptuitorul este supervisorul. În așa caz, victima trebuie să poată să se adreseze unui reprezentant al sindicatelor sau direct la nivelul superior al conducerii.
- În orice post de muncă unde comportamentul ofensator se întâmplă frecvent, este utilă instruirea unor reprezentanți speciali ai angajaților în abordarea comportamentelor ofensatoare, medierii și soluționării conflictelor.
- Instruirea și sensibilizarea în raport cu comportamentul respectuos în muncă ar putea avea și un efect pozitiv asupra comportamentului în afara muncii, cum ar fi în familie sau comunitate.

DE LUAT AMINTE

Un mediu de muncă în care angajații la toate nivelurile se tratează cu respect reciproc, va oferi întreprinderii o reputație bună în comunitate. Aceasta va ușura recrutarea angajaților cu comportament bun și va evita fluctuația mare a cadrelor.



Figura 37a. Instruiți managerii și muncitorii în comportamentul respectuos ca parte integrantă a introducerii generale în postul de muncă.



Figura 37b. Examinați condițiile de muncă care favorizează prevenirea comportamentului ofensator ca parte a instruirii în prevenirea stresului. Discuțiile în grup despre aceste condiții sunt întotdeauna utile.

PUNCTUL DE VERIFICARE 38

Stabiliți proceduri și modele de acțiune pentru a soluționa situațiile de violență, abuz și hărțuire în muncă.

DE CE

- Violența, abuzul și hărțuirea în muncă survin, de regulă, pe neașteptate. Este important ca să existe proceduri care să prevină și să stopeze comportamentul ofensator atunci când acesta se întâmplă.
- Astfel de proceduri trebuie formulate în consultare cu acei care dispun de expertiză și experiență în domeniu și cu participarea muncitorilor.
- Violența, intimidările și hărțuirea sunt tipuri foarte diferite de comportament, care, de regulă, necesită diferite tipuri de răspuns la locul de muncă. Răspunsurile potrivite trebuie clar definite în procedurile de la locul de muncă.
- Atunci când comportamentul ofensator are loc, procedurile stabilite trebuie să faciliteze aplicarea acțiunilor imparțiale și echitabile și să sprijine tratamentul egal și echitabil al tuturor angajaților.

CUM

1. Procedurile de la locul de muncă trebuie să explice cum să:
 - ajutați victima
 - reacționați la făptuitor
 - preveniți cazuri noi
 - învățați din incident.
2. Încazurile grave de amenințări, violență sau hărțuire, trebuie întreprinși pași de ordin juridic dacă se încalcă legea.
3. Victima comportamentului ofensator poate să se îmbolnăvească fizic sau mental din cauza incidentului. Victimele trebuie să primească ajutor și sprijin, dacă e posibil din partea specialiștilor calificați.
4. Dacă făptuitorul este un angajat, compania trebuie să răspundă cu acțiuni clare de sancționare disciplinată. În cazurile grave, făptuitorul trebuie concediat.

5. Procedurile trebuie să includă reguli pentru înștiințarea altor angajați despre măsurile luate.
6. Procedurile trebuie să mai includă obligativitatea muncitorilor de a raporta conducerii cazurile de comportament ofensator.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Dacă întreprinderea răspunde fără ezitare la fiecare caz de comportament ofensator, angajații se vor simți prețuiți și respectați. Aceasta va spori angajamentul și motivația lor.
- Nivelul ideal de toleranță față de comportamentul ofensator este zero, însă uneori aceasta este imposibil de realizat. O companie bună care nu tolerează comportamentul ofensator poate fi identificată în baza la doi indicatori: un nivel scăzut de comportament ofensator și acțiuni rapide și ferme de sancționare pentru fiecare incident atunci când el se produce.
- Cel mai prost scenariu este cazul când persoana ofensată trebuie să plece de la muncă, în timp ce făptuitorul își păstrează locul de muncă. Aceasta ar putea, cu certitudine, avea un impact foarte negativ asupra climatului de muncă.

DE LUAT AMINTE

Comportamentul ofensator la locul de muncă a fost în creștere în multe țări pe parcursul ultimilor 10-15 ani. Acest fenomen poate fi combătut numai dacă conducerea, angajații și alte organe, cum ar fi inspecția muncii, vor lucra împreună și vor lua măsuri dure pentru a reduce violența, hărțuirea și intimidarea în muncă.



Figura 38a. Stabiliți proceduri și modele de acțiune pentru a soluționa situațiile de violență, abuz și hărțuire în muncă, și aduceți la cunoștință tuturor managerilor și angajaților aceste proceduri și modele.



Figura 38b. Instruiți muncitorii în procedurile de abordare a potențialilor făptuitori, ajutorare a victimelor și prevenire a cazurilor noi.

PUNCTUL DE VERIFICARE 39

Întreprindeți intervenții rapide și sensibile din punct de vedere cultural pentru a ajuta persoanele afectate de comportamentul ofensator.

DE CE

- Dacă victima comportamentului ofensator în muncă nu este asistată, există un risc mare ca aceasta să aibă efecte negative asupra sănătății, cum ar fi stresul post-traumatic, depresia sau alte boli legate de stres.
- Dacă victima nu primește asistență, aceasta dă un semnal indirect de acceptare a comportamentului ofensator în muncă, care ar putea încuraja și mai departe comportamentul ofensator.
- Dacă victimei i se acordă atenție la întreprindere, aceasta va da un semnal clar celorlalți angajați că întreprinderea este responsabilă și că angajații sunt prețuiți.
- Intervenția trebuie să ia în calcul sensibilitățile culturale. În unele culturi, este rușine sau vină să devii victimă a vreunei forme de comportament ofensator.
- În cazurile de la limită, făptuitorul s-ar putea să nu conștientizeze modul în care comportamentul său este perceput de persoana ofensată. În astfel de cazuri, cea mai bună intervenție este de a oferi făptuitorului informații.

CUM

1. Tipul intervenției depinde de cultura țării și persoanelor afectate, tipul comportamentului ofensator și resursele întreprinderii. Trebuie formulate și aplicate reguli sensibile din punct de vedere cultural.
2. În toate cazurile, cea mai bună formă de intervenție pentru persoana ofensată este suportul bun social și psihologic din partea colegilor, supervisorilor și a conducerii.
3. În unele situații ar putea fi relevantă și posibilă acordarea asistenței profesionale persoanei afectate. Atunci când se oferă astfel de asistență, întotdeauna accentuați că este voluntară (persoana afectată are dreptul să o accepte sau nu) și că asistența va fi gratuită pentru victimă.

4. Făptuitorului trebuie să i se aplice mustrare în dependență de tipul și gravitatea faptei. S-ar putea să fie nevoie de un răspuns chiar și în cazurile mai puțin grave, unde făptuitorul s-ar putea să nu conștientizeze că comportamentul său (de exemplu, glumele, gesturile sau comentariile) este perceput ca ofensator.
5. În cazurile grave (de exemplu, jaf bancar), ar putea fi necesar transferul victimei sau victimelor la un alt post fără contact frecvent cu clienții.
6. În cazurile hărțuirii și intimidării din partea unui coleg, ar putea fi necesar de a asigura că persoana afectată și făptuitorul nu mai lucrează în aceeași unitate de muncă.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Supervizorii și managerii sunt modele de rol. Așadar, ei trebuie mereu să ofere sprijin și să încurajeze persoana ofensată la locul de muncă.
- O persoană care nu primește sprijin din partea superiorilor sau a colegilor ar putea să simtă că "merită" comportamentul ofensator. O așa reacție psihologică ar putea apărea atunci când persoana afectată încearcă să "înțeleagă" comportamentul.

DE LUAT AMINTE

Comportamentul ofensator constituie o amenințare la respectul de sine și sănătatea persoanei ofensate. Iată de ce este atât de important de a oferi asistență victimei în cel mai bun și cel mai potrivit mod. Victimele ar putea să nu prezinte semne de îmbolnăvire. Cu toate acestea, asistența trebuie oferită rapid și fără costuri impuse victimei.



Figura 39a. Instruiți muncitorii, supervizorii și managerii în formele corespunzătoare de intervenție în cazul comportamentului ofensator, inclusiv sprijinul social și psihologic pentru persoana ofensată.

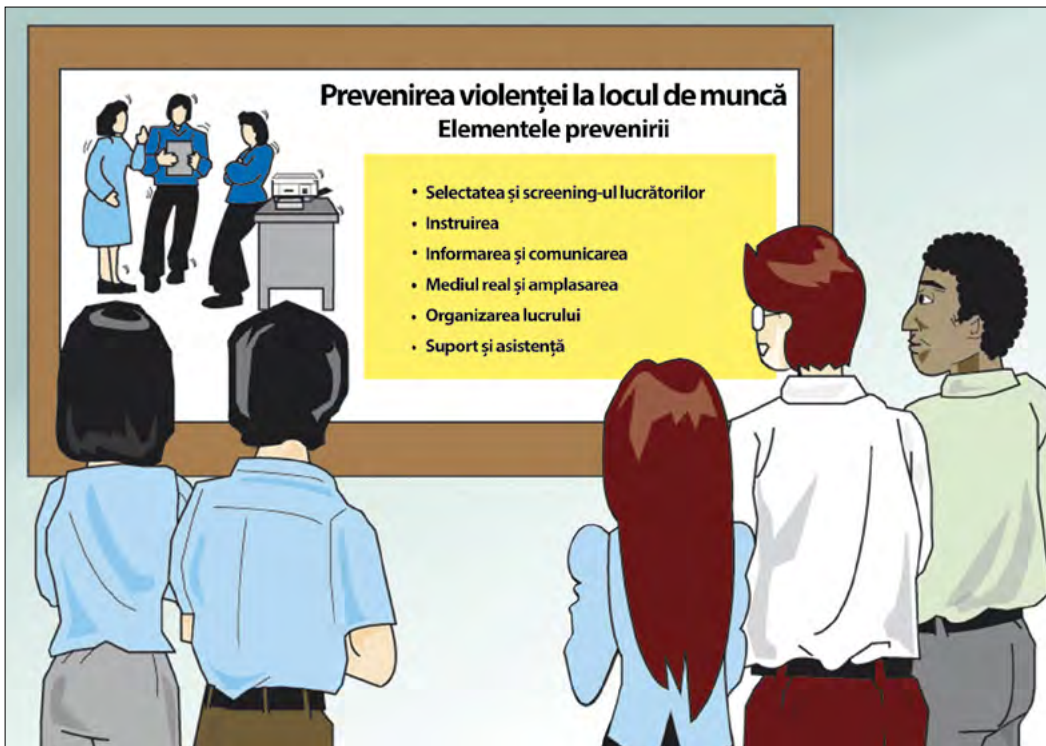


Figura 39b. Conștientizați nevoia de a oferi suport sensibil la specificul cultural potrivit situației locale la întreprindere. Luați aminte că supervizorii și managerii sunt modelele de rol.

PUNCTUL DE VERIFICARE 40

Organizați zone de lucru pentru a proteja angajații de violența din partea clienților sau a persoanelor din afară.

DE CE

- Violența la unele întreprinderi, în special industriile prestări servicii, poate, cu un grad mai înalt de probabilitate, să fie inițiată de cumpărători, clienți sau persoane din afară decât de persoanele din interior.
- Cercetările demonstrează că luarea unor măsuri simple de precauție, cum ar fi amenajarea fizică și echipamentul la locul de muncă, ar putea reduce cazurile de violență din partea persoanelor din afară.
- Unele grupuri expuse la un risc mai mare de o astfel de violență sunt lucrătorii medicali la secțiile de psihiatrie sau urgență, ofițerii poliției, personalul din locurile de detenție, șoferii de autobuze și taxi, portarii și persoanele care muncesc singuri sau pe timp de noapte.
- Violența și amenințările cu violența reprezintă din ce în ce mai mult o problemă pentru întreprinderile din țările mari din lume și este dificil de a asigura prevenirea primară prin schimbarea atitudinilor și comportamentului public.
- Violența și amenințările cu violența au efecte grave asupra sănătății fizice și mentale. În cazurile extreme, violența în muncă conduce la decese.

CUM

1. Prevenirea violenței prin organizarea spațiului de muncă trebuie să ia în considerare riscurile speciale inerente într-un mediu specific de muncă. De exemplu, trebuie evitată munca solitară pe timp de noapte.
2. Prevenirea violenței în muncă trebuie să se bazeze pe o analiză minuțioasă a situațiilor, grupurilor și ocupațiilor cu risc înalt.
3. Fiecare angajat trebuie să aibă, după necesitate, o cale de evacuare, acces simplu la sistemul de alarmă, supraveghere video, separare de la clienți sau să fie protejat prin alte mijloace menite să-l protejeze de violență.

4. Proiectul locului de muncă trebuie să ia în considerare existența grupurilor cu risc special, cum ar fi pacienții psihiatrici, clienții care consumă droguri sau volume excesive de alcool sau infractorii. Asistența poliției trebuie să fie la îndemână în cazul unei întâlniri nefericite cu astfel de persoane.
5. Comportamentul amenințător din partea persoanelor din afară nu trebuie abordat superficial. Chiar dacă nu se produce violență fizică, trebuie de specificat clar că comportamentul amenințător nu este acceptabil. Înregistrările video ar putea fi utile pentru documentarea a astfel de cazuri.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Precauțiile de securitate la locul de muncă trebuie discutate cu experții relevanți. Trebuie de atribuit o mare prioritate contactului bun și continuu cu poliția și alte autorități.
- Toți angajații, inclusiv cei nou veniți, angajații cu program redus și cei temporari trebuie să fie bine informați despre riscurile violenței.
- Toți angajații trebuie instruiți în luarea măsurilor de precauție și altor măsuri de securitate împotriva violenței în muncă și în folosirea aranjamentelor de securitate, cum ar fi căile de evacuare.

DE LUAT AMINTE

Este important de a învăța de la alte companii cu probleme similare. Exemplele practice de protecție împotriva violenței ajută într-o mare măsură muncitorii și supervizorii în luarea măsurilor eficiente de protecție împotriva violenței la propriul lor loc de muncă.



Figura 40a. Instruiți angajații în prevenirea violenței din partea clienților și altor persoane din afară, inclusiv cum să folosească mijloacele de securitate instalate în spațiul de muncă.



Figura 40b. Informați toți angajații, inclusiv persoanele nou venite, angajații cu program redus și cei temporari, despre riscurile violenței și măsurile de precauție care urmează a fi luate împotriva violenței.

Stabilitatea locurilor de muncă

Instabilitatea locurilor de muncă este un factor important care conduce la stresul în muncă. Lipsa ocupării stabile pe termen lung, forme precare ale contractelor și condițiile variabile de angajare sunt cunoscute ca factori care sporesc stresul în muncă. Acestea complică menținerea angajamentului față de buna performanță la muncă și bunele relații interpersonale, și afectează sănătatea și bunăstarea angajaților. În contextul îmbunătățirii condițiilor de ocupare a forței de muncă, trebuie luate măsuri pentru a spori stabilitatea locurilor de muncă. Printre altele, se dă atenție următoarelor măsuri:

- sporirea posibilității de angajare stabilă
- declarare clară a condițiilor de angajare
- salarii și indemnizații plătite la intervale regulate
- asigurarea concediilor parentale echitabile
- protecția drepturilor angajaților și reprezentanților lor.

Pentru reducerea stresului în muncă, este importantă claritatea, atât în privința condițiilor de angajare, cât și a măsurilor de sporire a stabilității angajării.

PUNCTUL DE VERIFICARE 41

Planificați munca în așa fel încât să sporiți posibilitatea angajării stabile.

DE CE

- Contracte nestabile de angajare, fără a garanta condiții de angajare continue și echitabile, complică menținerea angajamentului de a atinge performanțe bune în muncă. Aceasta sporește stresul legat de muncă.
- Lipsa garantării locului de muncă împreună cu perspectivele neclare ale angajării stabile conduc la anxietate și alte simptome ale stresului. Trebuie luate măsuri pentru a garanta angajarea stabilă pe termen lung.
- Muncitorii cu contracte precare de muncă sunt afectați de condițiile socio-economice și sunt deseori expuși stresului în muncă. Cu toate acestea, sprijinul la nivelul angajatorului este necesar și util pentru a spori posibilitatea angajării stabile.

CUM

1. Ca modalitate de asigurare a stabilității locului de muncă, oferiți contracte de muncă pe termen lung, dacă este posibil. Evitați contractele pe termen scurt dacă nu sunt necesare.
2. Încheiați contracte de angajare pentru perioade cât de îndelungate posibil.
3. Părțile afectate trebuie să întreprindă eforturi comune pentru a reduce angajările precare în conformitate cu schimbările în condițiile de muncă.
4. Purtați discuții regulate între manageri și muncitori și reprezentanții acestora referitor la sporirea posibilităților de acordare a unor forme mai stabile ale contractelor de muncă.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Creați locuri de muncă regulate și stabile de fiecare dată când situația în muncă permite.
- Aduceți la cunoștința tuturor angajaților planurile de viitor referitor la starea de ocupare a forței de muncă
- Colaborați cu agențiile vizate și organizațiile patronale și sindicale pentru a reduce nesiguranța locurilor de muncă prin intermediul unor mecanisme transparente.

DE LUAT AMINTE

Sporiți posibilitatea angajării stabile prin eforturile comune ale conducerii și muncitorilor.



Figura 41a. Colaborați cu agențiile vizate și organizațiile patronale și sindicale pentru a reduce instabilitatea locurilor de muncă prin intermediul unor mecanisme transparente și contracte de muncă stabile.



Figura 41b. Organizați consultări regulate între manageri și muncitori referitor la sporirea posibilității încheierii unor tipuri mai stabile de contracte de muncă.

PUNCTUL DE VERIFICARE 42

Oferiți contracte de muncă încheiate în scris, cu specificații clare privind condițiile de muncă și salariul.

DE CE

- Claritatea în contractele de muncă a condițiilor de angajare, plății salariilor, condițiilor de muncă și tratamentul echitabil al muncitorilor este importantă. Condițiile contractuale trebuie să se conformeze cerințelor legale și modificărilor în politicile naționale privind ocuparea forței de muncă.
- Clauzele clare referitoare la perioadele de angajare și condițiile de muncă sunt indispensabile oricărui contract de muncă. Garanția contractuală a tratamentului echitabil și claritatea privind condițiile de muncă sunt premise importante pentru atenuarea stresului în muncă.
- Eforturile comune ale managerilor și muncitorilor de a îmbunătăți condițiile de muncă sunt, într-o mare măsură, asistate de claritatea din contractele de muncă. Contractele trebuie să conțină clauze clare care asigură condiții decente de muncă și tratament echitabil fără vreo măsură discriminatorie.

CUM

1. În orice contract de muncă, întotdeauna includeți clauze clare care să specifice regimul de angajare, perioada și condițiile.
2. În contractele de muncă stabiliți clar, că acele persoane care au posturi pe termen scurt, angajații temporari, muncitorii migranți și muncitorii cu program redus vor fi tratați egal în ceea ce ține de condițiile de muncă, securitatea și sănătatea în muncă.
3. Anunțați clar, prin intermediul contractelor de muncă și consultărilor între conducere și muncitori, organizate cu regularitate, că se întreprind toate eforturile pentru a îmbunătăți condițiile de muncă și proteja securitatea și sănătatea în muncă.
4. Întreprindeți eforturi comune cu agențiile vizate și organizațiile patronale și sindicale pentru a stabili contracte clare cu toți muncitorii.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Discutați cu angajații și reprezentanții lor corectitudinea și claritatea contractelor de muncă. Luați măsurile necesare pentru a include clauze clare privind condițiile de muncă în fiecare contract.
- Stabiliți un mecanism transparent de soluționare a plângerilor referitoare la angajare și condițiile de muncă. Acesta trebuie să se conformeze politicii stabilite cu privire la tratamentul echitabil pentru toți.
- Instruiți managerii, supervizorii și muncitorii în tratamentul echitabil al tuturor angajaților și în acțiunile comune pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă.

DE LUAT AMINTE

Contractele de muncă, încheiate în scris, cu clauze clare referitoare la regimul, perioada și condițiile de muncă (inclusiv salariul) reprezintă premise importante pentru prevenirea stresului în muncă.



Figura 42a. Anunțați clar prin contractele de muncă care sunt condițiile de angajare, plata salariilor, condițiile de muncă și tratamentul echitabil al angajaților.



Figura 42b. Întotdeauna includeți în contractul de muncă prevederi clare referitoare la regimul de angajare, perioada și condițiile.

PUNCTUL DE VERIFICARE 43

Asigurați-vă că salariile sunt plătite cu regularitate și indemnizațiile sunt oferite în conformitate cu prevederile contractului relevant.

DE CE

- Lipsa clarității cu referire la salarii și indemnizații și plata acestora amplifică stresul la muncă. Aceasta trebuie de evitat prin comunicarea clară a modului de calcul și plată a salariilor.
- Plata regulată a salariilor și indemnizațiilor este un aspect important al condițiilor sănătoase de muncă.
- Naturași măsura compensării pentru orele suplimentare sunt deseori neclare și devin o sursă de stres în muncă. Transparența referitoare la plata pentru orele suplimentare este indispensabilă.
- Exprimarea recunoștinței pentru eforturile angajaților prin salarii și indemnizații trebuie făcută echitabil și fără de discriminare. Transparența în plata salariilor și indemnizațiilor și consultările regulate cu muncitorii și reprezentanții lor, sunt importante.

CUM

1. Asigurați regularitatea plății salariilor și indemnizațiilor conform contractelor relevante de muncă.
2. Comunicați clar cu muncitorii despre calculul și plata salariilor și indemnizațiilor lor. Stabiliți o politică clară de a trata toți angajații echitabil în ceea ce ține de salarii și indemnizații, și asigurați plata acestora cu regularitate.
3. Consultați-Vă cu regularitate cu muncitorii despre modul de asigurare a unor niveluri corecte ale salariilor și recunoașteți-le eforturile.
4. Studiați efectele sistemelor de salarii, cum ar fi plata în acord sau forme precare de ocupare a forței de muncă, asupra securității și sănătății muncitorilor. Întreprindeți eforturi conjugate pentru a preveni efectele nefaste asupra securității și sănătății și pentru a îmbunătăți atât sistemele de remunerare cât și condițiile de muncă.
5. Compensați corespunzător și la timp orele suplimentare.

6. Consultați muncitorii din timp referitor la schimbările sistemelor de salarii.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- La fiecare plată a salariului, oferiți fișe de plată a salariului fără erori.
- Înștiințați toți muncitorii despre planurile de viitor în schimbarea sistemelor posturilor de muncă sau salariilor.
- Uniți-Vă eforturile cu reprezentanții muncitorilor pentru a studia posibilitățile de îmbunătățire a sistemelor salariilor și a evita tratamentul inechitabil și discriminarea muncitorilor.

DE LUAT AMINTE

Asigurați-vă să salariile sunt plătite cu regularitate, iar indemnizațiile se oferă conform contractelor relevante.



Figura 43. Comunicați cu muncitorii clar despre modul în care li se calculează și achită salariile și indemnizațiile. Stabiliți o politică clară privind tratamentul echitabil a tuturor muncitorilor cât privește salariile și indemnizațiile.

PUNCTUL DE VERIFICARE 44

Asigurați stabilitatea locurilor de muncă pentru angajații care-și iau concedii parentale.

DE CE

- Muncitorii care-și iau concedii parentale, conform drepturilor, se simt câteodată nesiguri privitor la întoarcerea lor la postul de muncă. Asigurarea garantării locurilor de muncă pentru acești angajați este esențială.
- Atunci când un angajat revine la muncă după concediu parental, este important să fie tratat echitabil și să se întreprindă măsuri pentru a susține revenirea lui la muncă, în siguranță și fără dificultăți.
- Protecția angajaților care-și iau concediu parental trebuie respectată la toate întreprinderile. De regulă, este dificil de a asigura o astfel de protecție în sectoarele informale sau în situațiile precare de ocupare a forței de muncă. Eforturile comune ale partenerilor sociali sunt, astfel, necesare pentru a asigura stabilitatea locurilor de muncă pentru toți angajații care își iau concediu parental.

CUM

1. Trebuie întreprinse măsuri pentru a proteja condițiile de muncă și securitatea angajaților care-și iau concediu parental, în conformitate cu legile și actele normative și convențiile colective. Condițiile relevante includ dreptul la concediul parental și garantarea locului de muncă la revenire.
2. Asigurați-vă că orice angajat, care revine din concediul parental, are dreptul să reia munca în postul în care muncea când a luat concediul. În cazul transferului la un alt post de muncă, trebuie obținut acordul muncitorului vizat și trebuie de făcut aranjamente pentru a menține regimul său de angajare.
3. Rezervați timp angajaților care se întorc la muncă după concediul parental pentru alimentarea copiilor, precum și pentru îngrijirile conexe ale copiilor.
4. Asigurați-vă că angajații care-și iau concediul parental nu sunt dezavantajați în dezvoltarea carierelor lor.
5. Atunci când un angajat care s-a întors din concediul parental se confruntă cu dificultăți (de exemplu, din motive de sănătate), întreprindeți eforturi comune de a acomoda nevoile angajatului prin a-i oferi muncă alternativă.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Atunci când se întreprind măsuri de acomodare la starea de sănătate a angajaților care se întorc din concediul parental, oferiți instruire adecvată.
- Întreprindeți orice efort pentru a asigura egalitatea femeilor și bărbaților în raport cu munca continuă. Garantarea locului de muncă pentru angajații care-și iau concediu parental trebuie respectată ca parte a politicii privind acest subiect.

DE LUAT AMINTE

Întreprindeți eforturi speciale pentru a asigura stabilitatea locului de muncă pentru angajații care se întorc la muncă după concediul parental.



Figura 44a. Asigurați-vă că toți angajații care se întorc din concediul parental au dreptul să-și reia munca în postul din care au plecat în concediu.

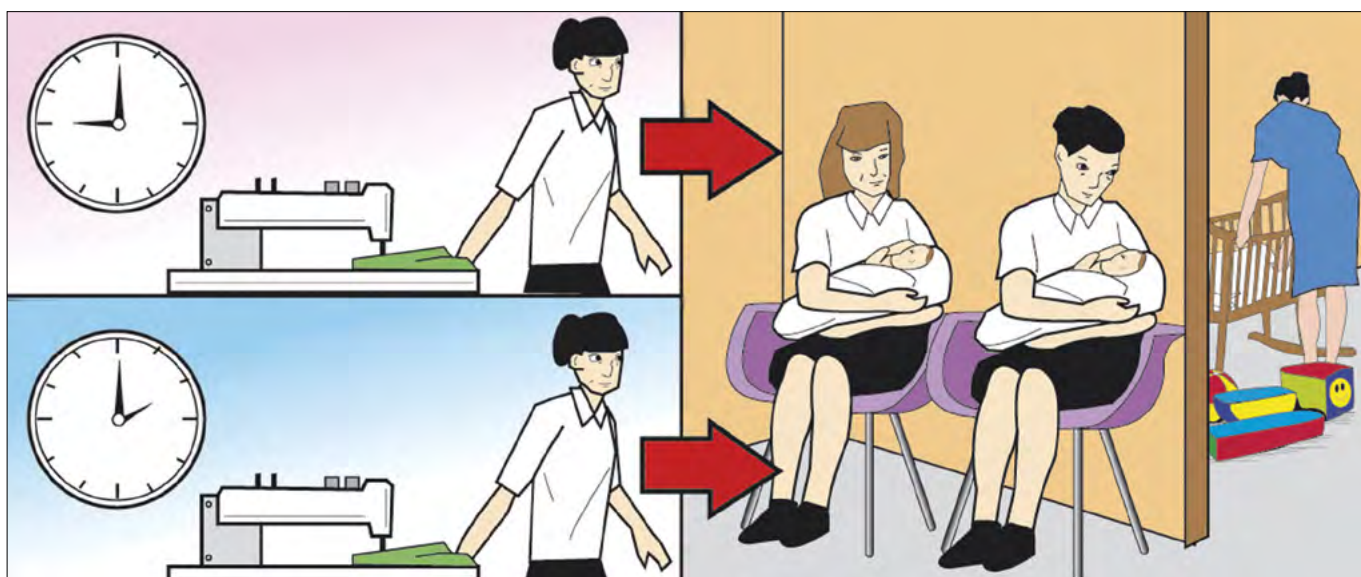


Figura 44b. Asigurați timp pentru alăptat și pentru îngrijirea copiilor pentru femeile care s-au întors din concediul de maternitate.

PUNCTUL DE VERIFICARE 45

Consolidați stabilitatea locului de muncă și protejați angajații și reprezentanții lor de la concedieri inechitabile.

DE CE

- Instabilitatea locului de muncă, deseori, ține de lipsa unui sindicat activ implicat în protejarea statutului ocupațional al angajaților. În astfel de circumstanțe este important de a încuraja și proteja reprezentanții angajaților, care întreprind eforturi concrete și corespunzătoare pentru a consolida stabilitatea locurilor de muncă ca un drept uman de bază.
- Protecția reprezentanților angajaților de la concedieri inechitabile este un aspect extrem de important de respectare a principiilor libertății de asociere. Așadar, este esențial de a proteja statutul ocupațional al reprezentanților angajaților de la acțiuni anti-sindicale.
- Este important de a promova în întreprindere activități care reduc instabilitatea locurilor de muncă pentru toți angajații, în special acei aflați în forme mai precare de ocupare a forței de muncă. Acești muncitori se simt mai nesiguri în privința păstrării locurilor lor de muncă și în privința îmbunătățirii regimului lor de ocupare și a condițiilor de muncă. Sunt necesare eforturi comune pentru a îmbunătăți stabilitatea locurilor de muncă prin negocierile colective și consultările regulate.

CUM

1. Stabiliți o politică clară pentru a consolida stabilitatea locurilor de muncă și a proteja drepturile angajaților ca parte a responsabilității sociale corporative.
2. Respectați drepturile angajaților la negocierile colective și încheierea acordurilor colective privind măsurile de consolidare a stabilității locurilor de muncă. Consultați reprezentanții angajaților cu regularitate referitor la problemele de stabilitate a locurilor de muncă și planurilor de viitor și asigurați participarea angajaților în discuție.
3. Asigurați ca drepturile reprezentanților angajaților să fie respectate. În special, este esențial ca reprezentanții angajaților să fie protejați de la concedieri inechitabile ca urmare a acțiunilor lor de consolidare a garantării locurilor de muncă pentru angajați.

4. Lucrați împreună cu reprezentanții angajaților pentru a consolida stabilitatea locurilor de muncă, în special a celor aflați în forme precare de ocupare. Aceasta trebuie să se conformeze protecției drepturilor angajaților la condiții îmbunătățite de lucru și libertății asocierii.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Învățați din măsurile exemplare întreprinse la alte întreprinderi pentru a consolida stabilitatea locurilor de muncă, inclusiv măsurile îndreptate spre angajații pe termen scurt, temporari, migranți și cei cu program redus.
- Încurajați comunicarea între manageri și angajați și între angajați cu diferite regimuri de ocupare, referitor la măsurile posibile pentru a reduce instabilitatea locurilor de muncă.
- Desfășurați întruniri cu organizațiile patronale și sindicale pentru a discuta programele eficiente pentru a consolida stabilitatea locurilor de muncă și îmbunătăți condițiile de angajare și muncă. Aceste organizații pot juca un rol activ, în special referitor la locurile de muncă precare.

DE LUAT AMINTE

Stabiliți politici clare pentru a consolida stabilitatea locurilor de muncă și respectarea drepturilor angajaților și reprezentanților lor la condițiile de angajare.



Figura 45. Implicați-Vă în negocierile colective regulate, inclusiv privind măsurile de consolidare a stabilității locurilor de muncă pentru angajați. Consultați reprezentanții angajaților cu regularitate referitor la problemele legate de stabilitatea locurilor de muncă.

Informare și comunicare

Schimbul activ de informații și comunicarea în întreprindere aduce beneficii atât conducerii cât și angajaților. Comunicarea deschisă facilitează colaborarea, precum și identificarea problemelor la locul de muncă și a soluțiilor la acestea. Prin crearea unei atmosfere pozitive la locul de muncă, se promovează lucrul coerent în echipă. Angajații, informați despre hotărârile importante, joacă un rol activ în realizarea scopurilor agreate în comun. Astfel, problemele la locul de muncă, care deseori sunt legate cu stresul sporit în muncă, pot fi depistate mai prompt și soluționate eficient. Comunicarea deschisă este facilitată îndeosebi prin următoarele:

- să mergi la muncă și să vorbești cu angajații;
- să menții comunicarea zilnică și facilă între supervizori și subalterni
- să informezi angajații despre hotărârile importante
- să informezi conducerea de vârf despre opiniile angajaților
- să oferi angajaților informații despre planurile privind schimbările

Sentimentul general de apartenență și împărtășirea aceluiași obiective contribuie la prevenirea și reducerea stresului în muncă.

PUNCTUL DE VERIFICARE 46

Stabiliți o regulă ca managerii să meargă la locurile de muncă ale muncitorilor și să vorbească cu ei.

DE CE

- Prin faptul că vorbesc cu muncitorii, managerii își demonstrează interesul față de ceea ce se întâmplă zilnic la nivelul atelierelor de producere.
- Conversațiile personale permit muncitorilor să alerteze conducerea la problemele personale pe care le-ar putea avea, cum ar fi probleme de sănătate sau probleme de familie.
- Discuțiile frecvente cu muncitorii oferă managerilor oportunități să-și arate aprecierea și să ofere muncitorilor păreri proprii.
- Managerii vor învăța mai multe despre procesul de producere, problemele organizaționale și problemele ce se referă la colaborare din discuțiile cu muncitorii, nu prin șederea în oficii.
- Prin discuțiile cu muncitorii, managerii pot identifica cazuri de intimidare, hărțuire morală, hărțuire sexuală sau alte forme de comportament ofensator care se admit la locul de muncă.

CUM

1. Cel mai important este ca managerii să iasă de la mesele de lucru și din birouri și să manifeste interes față de activitatea zilnică la locul de muncă a muncitorilor.
2. Una din posibilități este de a merge la locul de muncă în fiecare dimineață și de a saluta pe fiecare muncitor – un bun semn de respect și apreciere.
3. Managerii, de asemenea, au obligația de a se asigura că munca este îndeplinită în siguranță și fără riscuri pentru sănătate. O vizită pentru a verifica securitatea oferă o bună oportunitate pentru comunicarea managerilor cu muncitorii la subiecte legate de muncă.
4. Discuțiile cu muncitorii oferă managerilor oportunități de a le solicita sugestii referitor la îmbunătățirea productivității și calității producerii. Muncitorii deseori au idei bune, care rezidă în experiența lor cotidiană.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Mașini, computere, instrumente sau alte echipamente care nu funcționează ar putea fi principala cauză a proastei satisfaceri în muncă. În cazul plângerilor muncitorilor, este foarte important să se întreprindă acțiuni pentru a îmbunătăți echipamentul.
- Muncitorii ar putea avea întrebări sau dubii referitor la cea mai bună modalitate de a-și îndeplini munca. Clarificarea acestor întrebări îi va sprijini în activitatea zilnică.
- Dacă muncitorii au roluri contradictorii sau neclare în muncă, managerul are obligația să rezolve problema.

DE LUAT AMINTE

Comunicarea zilnică în ateliere aduce beneficii atât muncitorilor, cât și conducerii. Prin astfel de comunicare, muncitorii primesc sprijin, iar conducerea primește păreri și idei valoroase.

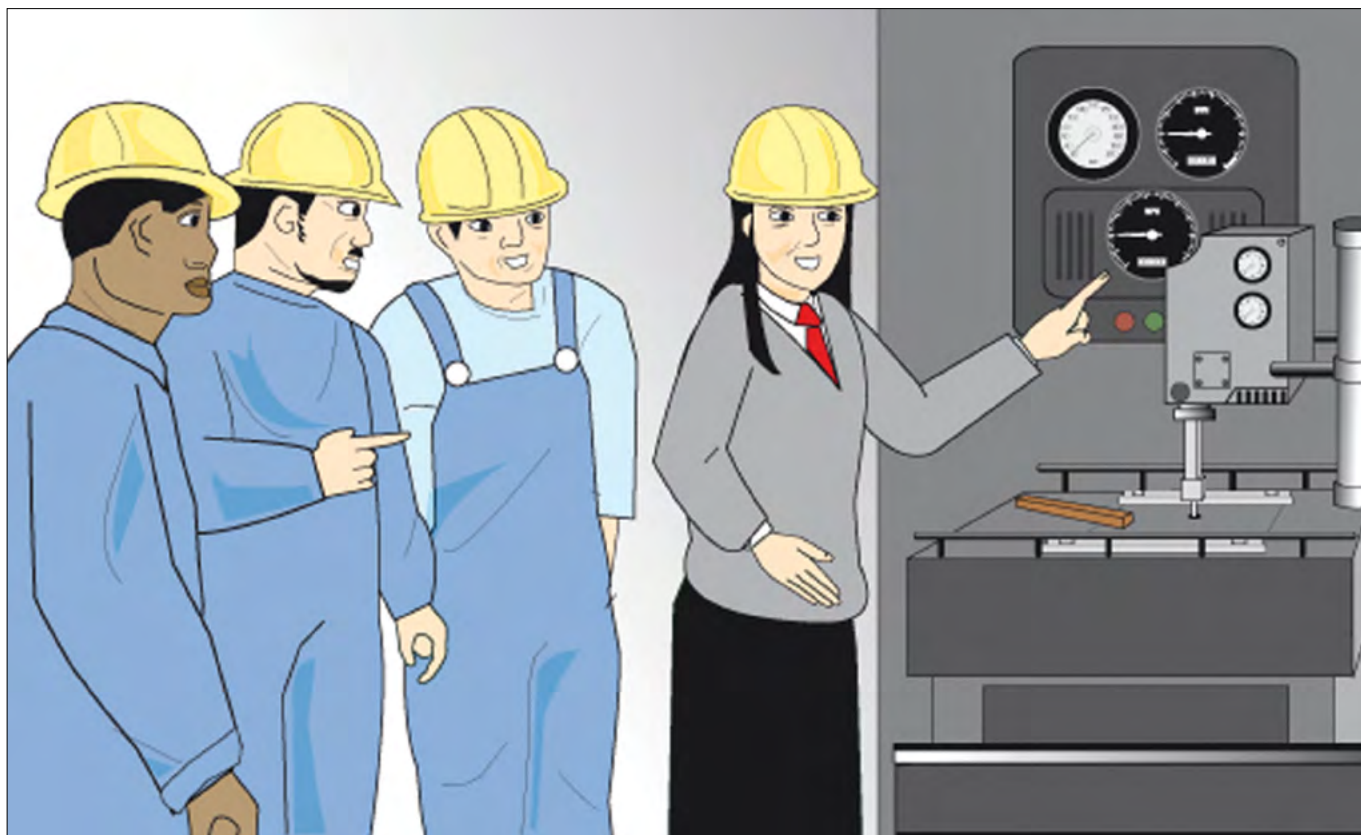


Figura 46. Încurajați managerii să meargă la locurile de muncă ale angajaților și să vorbească cu ei. Creați un mediu deschis în care muncitorii să se simtă liber să facă schimb de opinii cu managerii.

PUNCTUL DE VERIFICARE 47

Asigurați comunicarea facilă și frecventă între supervizori și muncitori cu privire la orice problemă.

DE CE

- Atunci când supervizorii deseori vorbesc cumuncitorii, problemele cotidiene care se referă la muncă se rezolvă rapid. Aceasta, la rândul său, reduce risipele și sporește productivitatea.
- Comunicarea frecventă și facilă între supervizori și muncitori creează o atmosferă de sprijin și pozitivă nemijlocit în atelierele întreprinderilor.
- Atunci când un supervizor discută frecvent cu muncitorii, este ușor de a corecta erorile și de a îmbunătăți calitatea produselor și serviciilor.
- Buna comunicare cu muncitorii va da posibilitate supervizorilor să depisteze și să corecteze problemele ce țin de mediul fizic de muncă (cum ar fi zgomotul, produsele chimice, căldura și iluminarea).
- Comunicarea frecventă între muncitori și supervizori va asigura faptul că sugestiile și ideile muncitorilor pot fi înaintate conducerii și examinate de către aceasta.

CUM

1. Fiecare supervizor trebuie zilnic să facă o tură a departamentului său pentru a avea contact direct cu toți muncitorii.
2. Un bun supervizor trebuie să fie un bun ascultător. Dacă supervizorul manifestă interes și respect față de fiecare muncitor pe care îl supervizează, muncitorul se va simți încrezător și în largul său cu supervizorul.
3. Supervizorii trebuie să încurajeze muncitorii să folosească instrumentele și echipamentul convenit în modul corespunzător. În așa fel, securitatea poate fi îmbunătățită, iar problemele de sănătate, cum ar fi problemele aparatului locomotor, ar putea fi evitate.
4. Un supervizor trebuie să dea atenție specială noilor muncitori și celor cu probleme speciale de sănătate sau care au nevoie de instruire specială. Compatibilitatea bună între muncitori și sarcinile care li se atribuie va îmbunătăți bunăstarea muncitorilor, precum și productivitatea întreprinderii.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Supervizorul întotdeauna va respecta intimitatea muncitorilor. Informațiile referitor la sănătatea muncitorului, problemele personale sau chestiunile de familie nu trebuie să fie divulgate altor persoane, fără de consimțământul explicit al muncitorului.
- Atunci când muncitorii comunică supervizorului problemele legate de munca lor, este foarte important ca să urmeze prompt acțiuni pentru a soluționa problemele în modul convenit. În toate cazurile, muncitorii trebuie să primească reacții inverse de la supervizor, astfel încât să poată să vadă că problemele lor sunt tratate cu seriozitate.
- Atunci când comunică cu muncitorii, supervizorul trebuie să depună toate eforturile pentru a pune capăt bârfelor sau calomniei la locul de muncă.

DE LUAT AMINTE

Comunicarea zilnică și facilă între supervizori și muncitori este una din cele mai eficiente căi de a crea o atmosferă de sprijin și pozitivă la muncă. Trebuie întreprinse eforturi pentru a ajuta muncitorii să se simtă mereu apreciați și respectați la muncă.



Figura 47a. Solicitați supervisorilor să facă zilnic câte o tură a departamentului lor pentru a avea contact direct cu toți muncitorii.



Figura 47b. În comunicarea zilnică, dați atenție specială muncitorilor noi, cu probleme speciale de sănătate sau celor cu nevoi de instruire specială.

PUNCTUL DE VERIFICARE 48

Prin intermediul mijloacelor adecvate, informați cu regularitate muncitorii despre deciziile importante.

DE CE

- Muncitorii vor fi mai motivați și implicați dacă vor fi bine informați despre deciziile importante care se referă la resurse, producere și condițiile pieței.
- Încrederea se construiește între muncitori și conducere atunci când muncitorii se simt bine informați în privința deciziilor care le influențează munca cotidiană.
- Când muncitorii sunt bine informați în privința planurilor relevante de viitor, pot fi reduse stresul și incertitudinea.
- Informarea muncitorilor despre deciziile importante este un important semn de respect pentru ei. Calitatea muncii lor va crește.
- Comunicarea despre obiectivele și strategiile companiei este o modalitate importantă de a da sens muncii.

CUM

1. Alegeți forma potrivită de comunicare pentru fiecare informație în parte:
 - *Trebuie să știe:* Alegeți comunicarea verbală și documentele scrise care să sprijine mesajul. Oferiți oportunități de a pune întrebări și oferiți explicații adiționale.
 - *Ar trebui să știe:* Optați pentru comunicarea scrisă, plus panouri informative și postere.
 - *Ar putea să știe:* Folosiți comunicarea scrisă, manuale, broșuri, etc.

În toate cazurile, mijloacele de comunicare trebuie să ia în calcul competențele muncitorilor și instruirea în privința abilităților de citire, scriere, utilizare a comunicării electronice și altele.

2. Dacă managementul nu a luat o hotărâre finală, anunțați muncitorii referitor la data probabilă la care hotărârea urmează să fie luată. Aceasta e o bună modalitate de a contracara zvonurile și incertitudinea.
3. Transmiteți muncitorilor informația relevantă prin managerii de nivelul mediu, deoarece ei cunosc muncitorii cel mai bine. Managerii de nivelul mediu vor transmite informația în cel mai potrivit mod.
4. Evitați excesul de informații. Dacă muncitorii sunt inundați cu informații, părțile relevante ale acestora se vor "scufunda" și vor fi trecute cu vederea.
5. Întotdeauna luați în considerare timpul, relevanța, forma și conținutul comunicării cu muncitorii. Managerii și supervizorii trebuie să aibă grijă de conținutul și stilul comunicării. Chiar și informația omisă și limbajul corpului vor fi interpretate de cei ce recepționează informația.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Întotdeaunațineți minte că comunicarea trebuie să ia în considerare normele sociale și culturale ale muncitorilor, convingerile și obiceiurile religioase. Unele tipuri de comunicare scrisă, desene sau limbaj ar putea fi considerate ofensatoare de unii angajați.
- Evitați ironia, sarcasmul și altele atunci când comunicați. Comunicarea trebuie să fie clară și fără nicio formă de "sens dublu".

DE LUAT AMINTE

Comunicarea este "adezivul" care ține întreprinderea laolaltă.



Figura 48. Informați muncitorii cu regularitate în privința deciziilor importante, folosind mijloace adecvate. Folosiți diferite forme de comunicare, cum ar fi panourile informative și posterele, pentru a aduce la cunoștința muncitorilor lucrurile pe care trebuie să le cunoască.

PUNCTUL DE VERIFICARE 49

Aduceți la cunoștința conducerii de vârf opiniile muncitorilor

DE CE

- Este important ca conducătorii de nivelul superior să aibă un tablou corect al opiniilor și atitudinilor muncitorilor. Aceasta le dă posibilitate ca ei să ia decizii informate în muncă.
- Informația corectă despre opiniile și atitudinile muncitorilor este critică, dacă managerii nu vor să fie duși în eroare de neînțelegeri și stereotipuri.
- Muncitorii deseori au informații foarte relevante și precise în privința problemelor și provocărilor în muncă. Folosirea acestor informații este o bună modalitate de a îmbunătăți calitatea muncii și productivitatea.
- Atunci când muncitorii știu că opiniile lor sunt auzite de conducere – în special de cei de la nivelul superior – aceasta sporește încrederea lor în sine, angajamentul și motivația. Atunci când opiniile și doleanțele muncitorilor sunt prezentate cadrelor de conducere la nivelul superior, aceasta sporește sentimentul lor că sunt sprijiniți de superiorii lor.

CUM

1. Managerii de nivel mediu pot să afle care sunt atitudinile muncitorilor de la întrunirile regulate la care se discută munca cotidiană.
2. Conducerea de vârf trebuie să folosească canalele sistematice pentru a afla despre atitudinile și îngrijorările muncitorilor. Supervizorii joacă un rol important, deoarece ei au contact direct cu muncitorii.
3. Canalele trebuie stabilite astfel încât să permită muncitorilor să-și exprime atitudinile, experiențele și sugestiile, fie direct sau prin intermediul supervizorilor și managerilor lor.
4. Muncitorii trebuie întotdeauna să primească reacții inverse după ce au făcut sugestii sau au dat critici. Criticile exprimate în mod deschis trebuie considerate drept sursă de îmbunătățire și nu o problemă.

5. Opiniile muncitorilor ar mai putea fi înregistrate și prin intermediul cutiilor poștale interne, panourilor informative sau a chestionarelor.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- E o idee bună de a arăta muncitorilor că critica este apreciată și luată în serios. Aceasta creează o atmosferă de încredere și respect.
- Muncitorii activ implicați și critici trebuie priviți drept o sursă și nu o problemă în întreprindere.
- Părerile muncitorilor pot fi folosite pentru a corecta procedurile și a ajusta noile inițiative, după necesitate, la locul de muncă. Supervizorii trebuie să fie atenți la astfel de păreri.

DE LUAT AMINTE

Este foarte important de a menține comunicarea deschisă între personalul de conducere de vârf și muncitorii din teren. Dacă comunicarea se blochează, aceasta va duce la un climat nefavorabil la locul de muncă și la scăderea productivității.

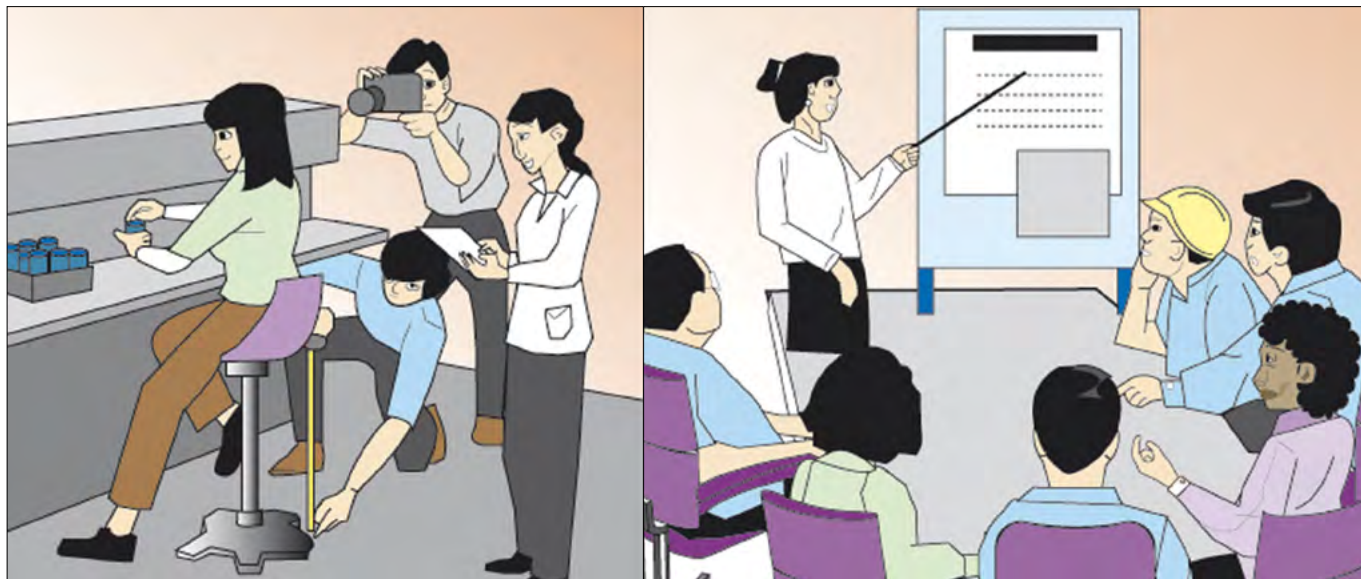


Figura 49a. Folosiți canalele sistematice pentru a afla atitudinile și îngrijorările muncitorilor și a discuta rezultatele cu supervizorii și muncitorii.



Figura 49b. Folosiți părerile muncitorilor pentru a corecta procedurile și ajusta noile inițiative la locul de muncă, după necesitate.

PUNCTUL DE VERIFICARE 50

Oferiți muncitorilor informații relevante despre planurile și schimbările de viitor.

DE CE

- La întreprinderile moderne, schimbarea a devenit regulă mai degrabă decât excepție. Aceasta sporește nevoia ca informațiile referitoare la orice planuri de schimbări să fie diseminate.
- Oferirea muncitorilor informațiilor relevante și suficiente despre planurile de schimbare la locul de muncă este o modalitate de a le arăta respect.
- Lipsa informațiilor despre planurile de viitor stârnește zvonuri și incertitudine – o sursă majoră de stres.
- În cazul în care se implementează schimbări majore fără a informa muncitorii, aceasta va conduce la un sentiment general de neputință și frustrare, precum și lipsă de încredere în conducere.

CUM

1. Muncitorii sunt, preponderent, interesați în planurile de viitor în măsura în care acestea implică schimbări în propria lor muncă și condițiile de angajare. Așadar, este important de a informa muncitorii în privința consecințelor, pentru fiecare dintre ei, ale planurilor de viitor.
2. Toate informațiile trebuie să fie ușor de înțeles și formulate într-un mod potrivit. Nu toți muncitorii ar putea să aibă același nivel de alfabetizare, chiar și în țările unde nivelurile de educație sunt, în general, înalte.
3. Conducerea trebuie să înștiințeze muncitorii direct despre schimbările majore. În unele cazuri va fi potrivit de a disemina informația prin intermediul supervisorilor.
4. Mijloace ordinare, interne de comunicare trebuie mereu încurajate. Acestea ar putea fi electronice sau tipărite, sau panouri informative, etc., în dependență de natura informației și cultura țării și a întreprinderii.

ALTE CÂTEVA SUGESTII

- Dacă muncitorii simt că conducerea le tănuiește informații importante și relevante, acest fapt va reduce climatul de încredere și motivație la întreprindere.
- Oferirea informațiilor relevante despre schimbările pendinte și planurile de viitor va facilita contribuția din partea muncitorilor și supervisorilor prin propunerea propriilor lor idei și sugestii.
- Având informații despre planurile de viitor, muncitorii pot să se pregătească mai bine pentru reconcilierea cerințelor puse în fața lor la locul de muncă și în familie.

DE LUAT AMINTE

Dacă muncitorii sunt informați despre scopul și obiectivul schimbărilor în așteptare, senzația generală de apartenență și încredere va spori.

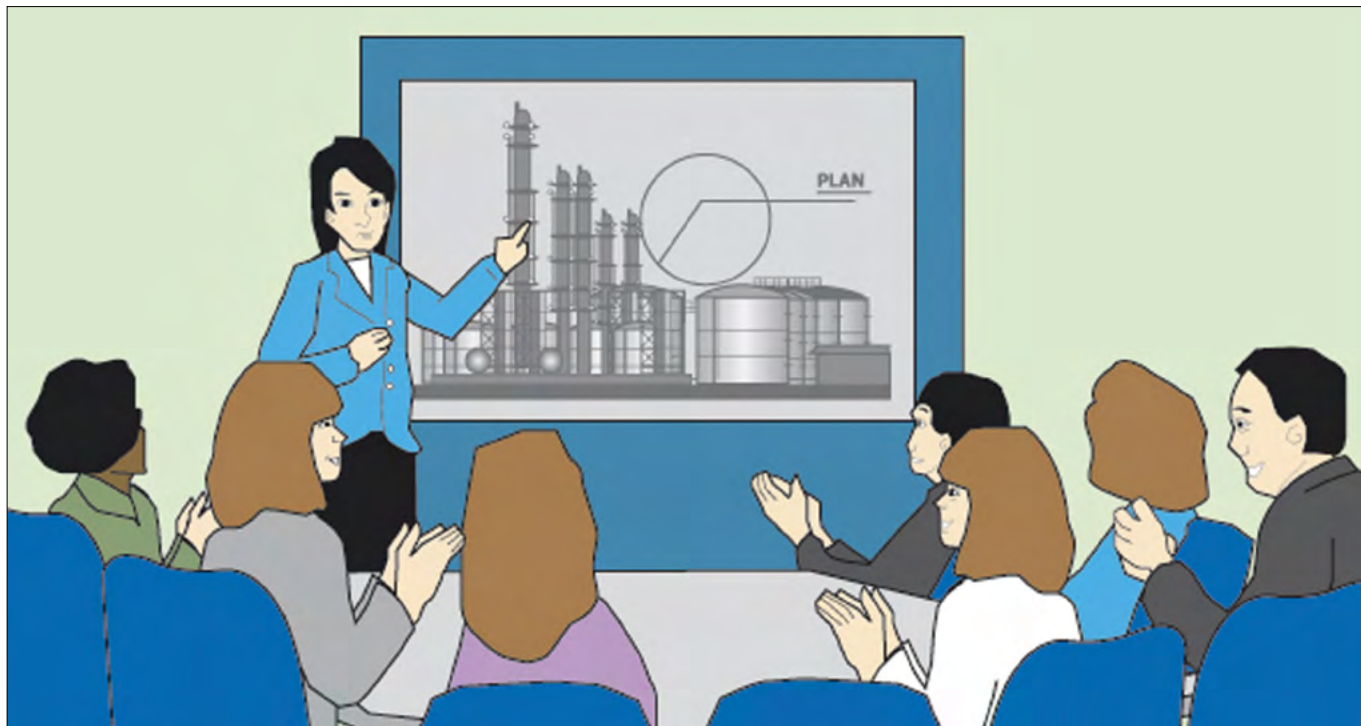


Figura 50a. Oferiți direct muncitorilor informații despre schimbările majore în operațiunile întreprinderii și organizarea muncii.



Figura 50b. Oferiți cu regularitate oportunități pentru informarea muncitorilor despre scopul și obiectivul schimbărilor în așteptare în operațiunile întreprinderii și organizarea muncii. Aceasta va spori senzația generală de apartenență și încredere.

