

PREPORUKE ZA UPRAVLJANJE STRESOM NA RADU

Za uspješno upravljanje psihosocijalnim rizicima na radnom mjestu od ključnoj je značaja da proces bude temeljen na procjeni rizika. Sljedeće preporuke predstavljaju općenite primjere dobre prakse, međutim važno je da strategije i pristupi budu prilagođene organizaciji i specifičnostima radnog mjesta.



ODABIR I RAZVOJ ZAPOSLENIKA

Jedan od preduvjeta za zadovoljne i motivirane zaposlenike na radnom mjestu koje neće biti stresno za njih jest njihova pravilna selekcija. Selekcija podrazumijeva odabir radnika koji svojim znanjima, sposobnostima i vještinama te fizičkim i psihičkim karakteristikama odgovaraju zahtjevima radnog mjesta. Radnik koji svojim karakteristikama odgovara radnom mjestu te radno mjesto koje ispunjava očekivanja i potrebe radnika idealno su rješenje.

- ✓ napraviti pravilnu selekciju i odabir radnika
- ✓ dobro osposobiti radnike za posao koji obavljaju
- ✓ uskladiti karakteristike radnika i zahtjeva radnog mjeseta

- ✓ organizirati rad tako da radnici imaju mogućnost razvijanja novih znanja i vještina
- ✓ pružanje prilika radnicima za stjecanje novih znanja i vještina je stimulirajuće i povećava njihov kapacitet za odlučivanje te za zamjenjivanje radnika koji su odsutni
- kratki moduli obuke tijekom ili izvan radnog dana

Hrvatski zavod za javno zdravstvo

Služba za medicinu rada

ZAHTJEVI RADA

Zahtjevi posla odnose se na fizičke i psihičke zahtjeve rada, različite zadatke koji zahtijevaju koncentraciju i pažnju te sudjelovanje u socijalnim situacijama. Usklađen opseg posla dovodi do poboljšanja radne učinkovitosti.



- ✓ povećati broj zaposlenih
 - ✓ preraspodijeliti radnike u slučaju povećanog opsega posla
 - ✓ planirati ostvarive i realne rokova
 - ✓ ukloniti nepotrebne radne operacije
 - ✓ **pravedno raspodijeliti** zahtjevne i monotone poslove
 - ✓ rotirati radnike na visoko zahtjevnim i monotonim poslovima
 - ✓ radnici s optimalnim opterećenjem bit će produktivniji od onih koji su preopterećeni ili onih kojima je dosadno
-
- ✓ smisleni zadaci doprinose osjećaju korištenja kapaciteta, čak i kad je posao monoton
 - ✓ radni zadaci **ne moraju biti jednako raspodijeljeni** (zbog različitih karakteristika radnika), **ali moraju biti pravedno raspodijeljeni**, što će doprinijeti radnoj motivaciji
 - ✓ uključiti radnike u unaprjeđenje zahtjevnih i monotonih zadataka

Edukacija rukovoditelja

- organizacija posla, vještine rukovođenja, postavljanje ciljeva, vođenje tima

Edukacija radnika

- vještine upravljanja vremenom

PAUZE I ODMORI

Česte kratke pauze olakšavaju oporavak od umora i vode do sigurnijeg i produktivnijeg procesa rada.

- ✓ kombinirati naporni fizički ili psihički rad s drugim aktivnostima
 - ✓ omogućiti češće kratke pauze i prostor za odmor
 - ✓ pauze prije umora su učinkovitije od dužih pauza kad do umora već dođe
 - ✓ 5 min pauze nakon svakog sata napornog rada ili rada koji zahtijeva pažnju
 - ✓ idealno bi bilo omogućiti 10-15 min tijekom jutarnjeg i popodnevnog razdoblja rada
-
- ✓ vježbe opuštanja, istezanja ili rekreativne aktivnosti doprinose smanjenju stresa i oporavku od zahtjevnog rada
 - ✓ pauze izvan radnog mjesta bolje od ostajanja na radnom mjestu i u radnom okruženju

Hrvatski zavod za javno zdravstvo
Služba za medicinu rada

RADNA ULOGA

Jasna radna uloga doprinosi radnoj učinkovitosti i smanjuje broj pogrešaka u radu. Kada radnici imaju jasne odgovornosti, povećava se njihov doživljaj smislenosti posla što doprinosi povećaju kvalitete rada te pozitivno djeluje i na međuljudske odnose. Jasno definiranje obaveza i odgovornosti radnika osnova su dobre prakse rukovođenja jer pomaže da se izbjegnu greške, nezgode i ozljede na radu.

- ✓ jasno definirati obaveze i odgovornosti, procedure, ključne osobe i rokove za obavljanje zadatka
- ✓ informiranje radnika o tome što rade drugi članovi tima ohrabruje timski rad
- ✓ jasno definirati i objasniti organizacijske ciljeve, svrhu i procedure
- ✓ mentorirati i dobro osposobiti nove i mlade radnike
- ✓ ohrabrivati radnike da preuzmu svoje obaveze i odgovornosti



KONTROLA U RADU

Radnici su produktivniji i motivirani kada imaju doživljaj kontrole nad obavljanjem svog posla. Posao postaje stresan ukoliko radnici imaju osjećaj da nemaju kontrolu nad vremenom i načinom obavljanja posla. Povećanje doživljaja kontrole u radu važan je element za prevenciju stresa na radu. Radnici koji u većoj mjeri mogu samostalno donositi odluke bolje koriste svoje vještine i iskustvo što doprinosi njihovoj učinkovitosti.

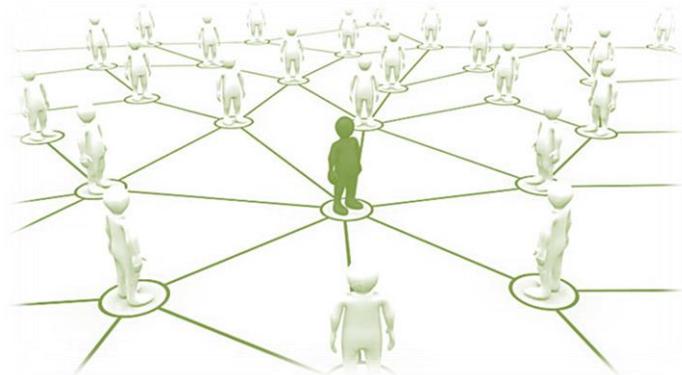
- ✓ uključiti radnika u proces odlučivanja i planiranja poslova u organizaciji
 - ✓ rješenja koja radnici nude često su jeftina, praktična i laka za uvođenje, a djeluju i na motivacijski i socijalni aspekt rada
 - suradnja radnika i rukovodstva
-
- ✓ radnici mogu imati više znanja o procesima rada te njihovi prijedlozi mogu rezultirati boljom organizacijom posla i većom produktivnošću
 - ✓ uvažavati prijedloga radnika o načinima poboljšanja rada
 - kratki sastanci o pitanjima planiranja rada, mogućnost za davanje prijedloga
-
- ✓ omogućiti radnicima da (barem djelomično) mogu odlučivati o nekim aspektima svog posla
 - redoslijed obavljanja zadatka, odlazak na pauzu, podjela zadatka u grupi, odabir tima, opreme, alata...



KOMUNIKACIJA

Poticanje otvorene komunikacije temelj je za prepoznavanje i rješavanje problema. Dobra komunikacija poboljšava kolegjalnost, vodi do suradničke klime i boljih rezultata rada. Komunikacijom zaposleni dobivaju podršku, a rukovodstvo korisne povratne informacije od strane radnika. Brzo se rješavaju svakodnevni problemi. Svakodnevna otvorena komunikacija jedan je od najdjelotvornijih načina za stvaranje pozitivne klime na radu.

- ✓ stvarati klimu u kojoj radnici mogu slobodno iskazati svoja pitanja i zabrinutosti i razmijeniti stavove s rukovoditeljima
- ✓ osigurati otvorene kanale komunikacije
- ✓ održavati redovite sastanke (dnevni, tjedni, mjesečni)
- ✓ preporuča se da rukovoditelji odlaze na radna mjesta i razgovaraju sa zaposlenima
- ✓ **od iznimne je važnosti da rukovoditelji napuste svoje radno mjestu**, odlaze u pogone/urede radnika, **pokažu interes za svakodnevni rad** i poštovanje prema radnicima



POVRATNE INFORMACIJE

Povratne informacije radnicima o rezultatima njihovog rada koriste im da bolje rade, budu motivirani te doprinosi stvaranju suradničke klime.

- ✓ jasno pružiti radnicima povratne informacije o njihovom radu
- ✓ ako su povratne informacije pozitivne, budite precizni u objašnjavanju što su radnici dobro napravili
- ✓ ako su povratne informacije negativne, jasno recite što nije zadovoljavajuće i fokusirajte se na to kako ispraviti pogreške
- ✓ davati dodatne upute za rad ako postoje problemi u obavljanju posla
- ✓ pohvaliti i naglašavati uspjeh
- ✓ uspjeh se može nagrađivati **materijalnim i nematerijalnim nagradama**, npr. davanje bonusa, slobodnih dana ili javna pohvala, biranje radnika mjeseca i sl.
- ✓ otvoreno iskazivanje uspjeha stvara primjere dobrog rada, doprinosi motivaciji i učinkovitosti radnika



Hrvatski zavod za javno zdravstvo
Služba za medicinu rada

INFORMIRANJE O PROMJENAMA

Informiranje o promjenama i doživljaj uključenosti u organizacijske procese i promjene, doprinosi povjerenju u organizaciju, smanjenoj nesigurnosti i većoj odanost organizaciji. Također radnicima ostavlja doživljaj poštovanja od strane rukovodstva i uprave.

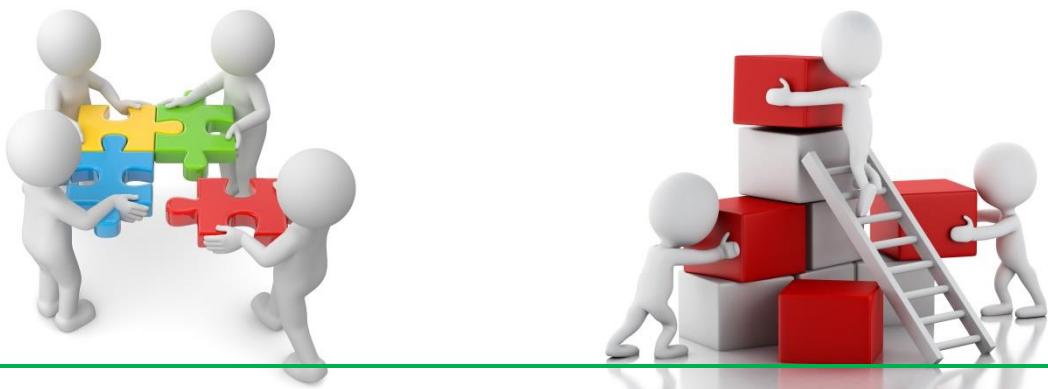
- ✓ redovito informirati radnike o organizacijskim promjenama, prvenstveno onima koje bi u budućnosti mogle utjecati na njihov rad i položaj unutra organizacije
- ✓ održavati po potrebi razgovore o promjenama i potencijalnim problemima unutar organizacije
- ✓ pravovremene informacije omogućuju radnicima razumjeti razloge i procese promjena te smanjuju neizvjesnost i nesigurnost



SOCIJALNI ODNOŠI I SOCIJALNA PODRŠKA

Socijalna podrška je važan zaštitni faktor od stresa na radu koja može ublažiti negativne učinke koje proizlaze iz drugih nepovoljnih psihosocijalnih radnih uvjeta.

- ✓ poticati neformalnu komunikaciju i druženja između suradnika i rukovoditelja
- ✓ organizirati društvene aktivnosti za vrijeme i izvan posla
- ✓ **društvene aktivnosti poboljšavaju međusobno razumijevanje** različitih ljudi i pomažu u održavanju dobrih međuljudskih odnosa
- ✓ **osigurati prostor** za druženje i vrijeme za odmor
- ✓ dobri međuljudski odnosi također su odraz pravednog sustav postupanja s radnicima, napredovanja i nagrađivanja
- ✓ ukoliko radnici imaju doživljaj pravednosti u procedurama, to će povoljno djelovati i na socijalni aspekt na radnom mjestu
- ✓ poticati prijateljsko i podržavajuće socijalno okruženje
- ✓ učiniti dostupnom podršku od strane suradnika ili rukovoditelja
- ✓ osigurati stručnu podršku u slučaju potrebe (nakon stresnog ili krznog događaja)



**Hrvatski zavod za javno zdravstvo
Služba za medicinu rada**

PROBLEMI U MEĐULJUDSKIM ODNOSIMA

Čvrsta politika protiv uvredljivo ponašanja, uznemiravanje i nasilje povećava povjerenje u radnu organizaciju i osjećaj sigurnosti.

- ✓ podizati svijest o uznemiravanju, nasilju i mobbingu kroz različite oblike informiranja i edukacije
- ✓ podizati svijest o problematičnom ponašanju koje može dolaziti od strane kolega, nadređenih ili od treće strane (klijenti, pacijenti...)
- ✓ poticati prijavljivanje uznemiravanja i politiku 0 tolerancije prema uvredljivom i nasilnom ponašanju
- ✓ urediti procedure za rješavanje ove vrste problema npr. unutarnjim pravilnici
 - **edukacija komunikacijskih vještina, vještina rješavanja sukoba**
 - **tehnike za postupanje u situacijama uvredljivog ili agresivnog ponašanja**
 - **medijacija kao alat za rješavanje radnih sporova izvan suda**

UZNEMIRAVANJE I NASILJE

Osnovne mjere

- politika „0 tolerancije“ za uznemiravanje i nasilje
- jasne procedure za rješavanje problema
- upoznavanje sa zakonima i propisima
- otvorena komunikacija o ovoj problematici
- prijava svakog nasilnog incidenta



Mjere kontrole u radnoj okolini

- alarmni sustavi, zaštitari
- smanjena dostupnost opasnih predmeta
- lak izlaz iz prostorija
- identifikacija osoba koje ulaze u ustanovu

Trening djelatnika

- podizanje svijesti o rizičnim znakovima i situacijama za pojavu agresivnog ponašanja
- mjere postupanja i prevencije pojave agresivnog ponašanja
- tehnike nošenja s agresivnim ljudima

RAVNOTEŽA PRIVATNOG I POSLOVNOG ŽIVOTA

Uključivanje radnika u kreiranje radnog rasporeda dovodi do boljih rezultata i većeg zadovoljstva poslom. Radnici su produktivniji kada su im posao i privatni život u ravnoteži.

- uključiti radnike u kreiranje radnog rasporeda
- omogućiti fleksibilnost u radnom vremenu, odlaženju na pauze, pri uzimanju slobodnih dana i godišnjeg odmora



NESIGURNOST POSLA

Transparentnost u uvjetima zapošljavanja i mjerama za povećanje stabilnosti zaposlenja važna je za smanjenje stresa na radu koji proizlazi iz neizvjesnosti povezane sa sigurnošću radnog mjesta. Nestabilno zaposlenje smanjuje radnu motivaciju i učinkovitost.

- prilikom zapošljavanja jasno definirati ugovor i uvjete zapošljavanja
- otvoreno razgovarati o planovima, promjenama koje utječu na budućnost pojedinog radnog mjesta i njegovu stabilnost
- otvoreno komunicirati o planovima i budućnosti zaposlenika i njihovih radnih mjesta unutar organizacije
- doživljaj radnika o pravednoj proceduri prilikom zapošljavanja, promjena radnih mjesta i sl. od iznimne je važnosti
- na individualnoj razini, poboljšavati percepciju vlastite zapošljivosti radnika
- naglašavati njihove sposobnosti i uspjehe, omogućiti razvoj novih znanja i vještina
- povezivati radnike s drugim poslodavcima, institucijama kako bi bili uspješniji i poželjniji na tržištu rada, ukoliko u budućnosti neće moći ostati u radnoj organizaciji



PREPORUKE ZA ORGANIZACIJU SMJENSKOG RADA

Smjenski rad trebao bi biti organiziran tako da bude u najmanjoj mjeri ugrožavajući za radnika.

- ✓ rotacija smjena u smjeru kazaljke na satu **jutro – podne - noć**
- ✓ **brza rotacija smjena** (svaka 2 – 3 dana) unutarnji sat se ne narušava te nedostatak sna može biti brzo nadoknađen
- ✓ **spora rotacija smjena** (svaka 3 tjedna) omogućuje prilagodbu unutarnjeg sata, ali postoji rizik od gubitka sna i povećanog umora
- ✓ izbjegavati tjedne rotacije, koje najviše narušava unutarnji sat
- ✓ ako postoji opcija, omogućiti radnicima da biraju između stalnih i rotirajućih smjena
- ✓ **izbjegavati stalne noćne smjene** jer dovode do veće mogućnosti problema sa spavanjem, umora, razvoja bolesti i narušavanja privatnog života



8-satne smjene	12-satne smjene
<ul style="list-style-type: none">• bolje su ako je rad monoton, a radnik izoliran• bolje su ako je radnik izložen opasnostima, štetnostima i naporima, visokim radnim zahtjevima ili ako posao zahtijeva visoku razinu koncentracije i pažnje	<ul style="list-style-type: none">• bolje su pri manje zahtjevnim poslovima• lošije su jer dovode do povećanog rizika od pogrešaka i ozljeda• značajna je pojava umora pri kraju duge smjene• 12 satne noćne smjene ne bi trebale biti uzastopne više od 2 do 3 noći
<ul style="list-style-type: none">• ostavljaju više vremena za dnevne aktivnosti	<ul style="list-style-type: none">• omogućuju bolju regulaciju spavanja i bolju usklađenost privatnog života s poslovnim obavezama

Hrvatski zavod za javno zdravstvo
Služba za medicinu rada

- ✓ **izbjegavati dvokratne smjene**
- ✓ ukoliko dvokratne smjene nije moguće izbjegići, važno je omogućiti prikladno mjesto za boravak radnika i odmor
- ✓ **izbjegavati zahtjevne i opasne zadatke tijekom noći, rano ujutro, na kraju dugih smjena ili u periodima smanjene budnosti**
- ✓ koncentracija i produktivnost opadaju pri kraju smjene, nakon ručka te tijekom noći i ranih jutarnjih sati
- ✓ zahtjevne zadatke predvidjeti za razdoblja kada su radnici najmanje umorni
- ✓ kada je posao jako zahtjevan, razmotriti skraćivanje smjena
- ✓ izbjegavati rani početak jutarnje smjene (idealno u 7h)
- ✓ omogućiti jednake radne uvjete radnicima u svim smjenama
- ✓ omogućiti jednake mogućnost informiranja i sredstva komunikacije
- ✓ preporuča se barem kratko preklapanje smjena radi bolje razmjene informacija
- ✓ poticanje na pauzu, dnevne i tjedne odmore
- ✓ smjernice za bolje spavanje, prehranu, fizičku aktivnost, društveni život
- ✓ spavanje za vrijeme dugih noćnih smjena je dobro ako postoji opasnost od nevoljnog padanja u san, npr. kod monotonih poslova (vozači, čuvari...)
- ✓ ne preporuča se spavanje tijekom smjena u poslovima koji zahtijevaju donošenje važnih odluka
- ✓ drijemanje ne bi trebalo biti duže od 20 minuta, kako ne bi došlo do ošamućenosti i smanjena pažnje radnika
- ✓ ako organizacija ima predviđene pauze za spavanje, one trebaju trajati barem 40 minuta kako bi se radnik nakon spavanja mogao razbudit i povratiti koncentraciju

Literatura:

International Labour Organization: Stress prevention at work checkpoints, Geneva, 2012.
Health and Safety Executive: Tackling work-related stress using the Management Standards approach, 2017.
Health and Safety Executive: Managing shiftwork, Health and Safety Guidance, 2006.