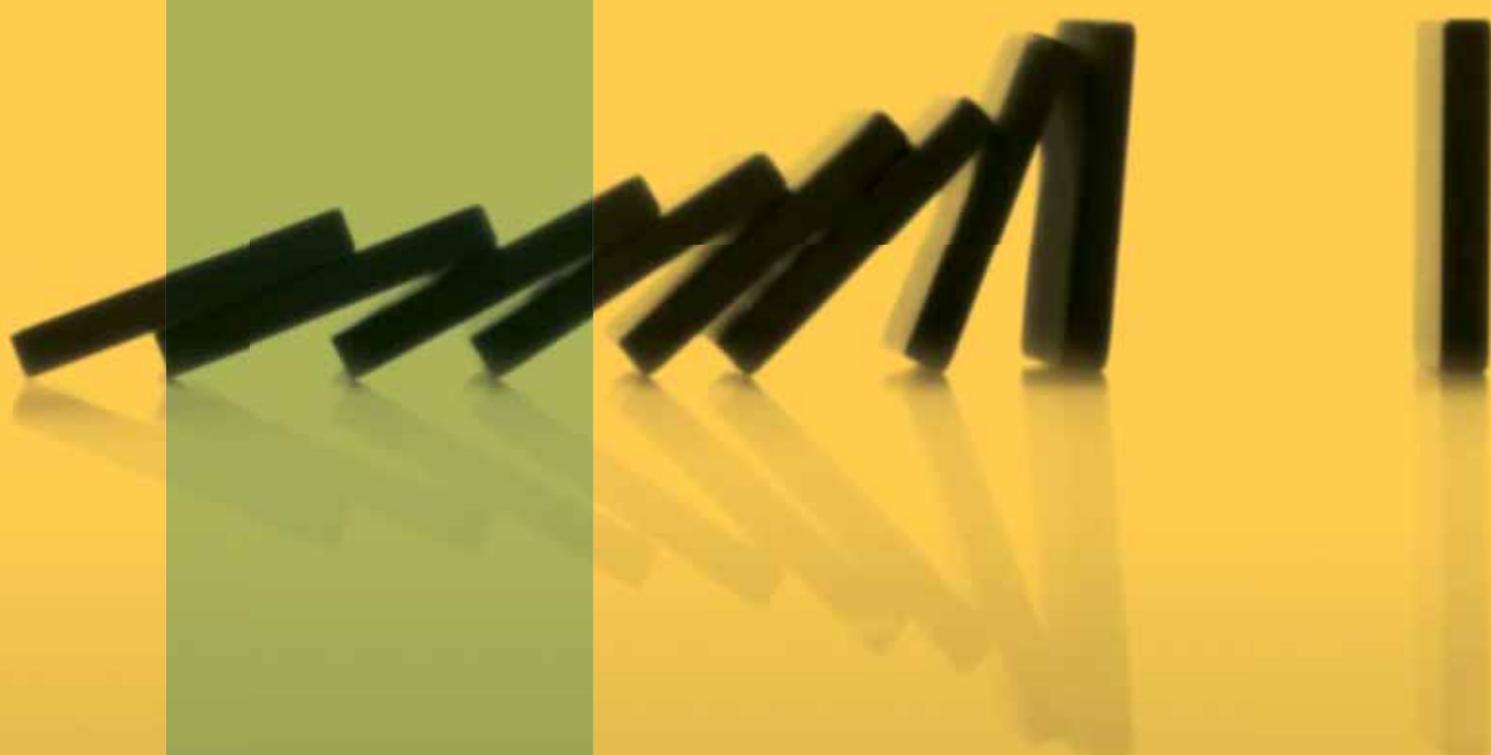




Міжнародна  
організація  
праці

Орієнтири щодо попередження

# виробничого стресу



---

## **Орієнтири щодо попередження виробничого стресу**

Орієнтири щодо попередження виробничого стресу

---



---

# Орієнтири щодо попередження виробничого стресу

Практичні заходи щодо удосконалення  
роботи з попередження стресу  
на робочому місці

Авторське право © Міжнародна організація праці, 2016 р.

Вперше опубліковано у 2012 р.

На видання Міжнародного бюро праці поширюється видавниче право згідно з Протоколом 2 Загальної конвенції про авторські права. Однак короткі витяги з них можуть передруковуватися без спеціального дозволу за умови зазначення джерела. Звернення щодо передруку або перекладу потрібно надсилати до Відділу публікацій МОП (видавничі права та дозволи) за адресою: International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland або електронною поштою: [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Міжнародне бюро праці вітає такі звернення.

Робити копії даної публікації можуть бібліотеки, інститути та інші користувачі відповідно до умов виданої їм для цих цілей ліцензії. Для того щоб знайти у своїй країні організацію з питань отримання права на копіювання публікацій, відвідайте сайт [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org).

---

*Орієнтири щодо попередження виробничого стресу. Практичні заходи щодо удосконалення роботи з попередження стресу на робочому місці/ Міжнародна організація праці. Група технічної підтримки з питань гідної праці та Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи – Будапешт, МОП, 2016.*

ISBN 978-92-2-831073-3 (print)

ISBN 978-92-2-831072-6 (web pdf)

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

13.04.5

1 v.

Наявна також версія цієї публікації англійською: Stress prevention at work checkpoints: Practical improvements for stress prevention in the workplace. Geneva, International Labour Office, 2012

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

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

*Дані Каталогу публікацій МБП*

---

Найменування, які використовують у публікаціях МБП, відповідають практиці ООН, а подані в них матеріали не означають відображення будь-якої точки зору Міжнародного бюро праці на легальний статус країни, регіону чи території або їх влади, а також демаркації їхніх кордонів.

За погляди, які відображені в опублікованих авторських статтях, дослідженнях та в інших матеріалах, відповідають виключно їхні автори, а публікація не означає погодження з цими поглядами з боку Міжнародного бюро праці.

Посилання на найменування фірм чи комерційних продуктів або процесів не означає їх схвалення з боку Міжнародного бюро праці, відсутність згадування певної фірми, комерційного продукту чи процесу не свідчить про їх несхвалення.

Публікації та цифрові продукти МБП можна отримати через основні мережі книготорівлі або платформи цифрового розповсюдження, або замовити безпосередньо через [ilo@turpin-distribution.com](mailto:ilo@turpin-distribution.com). Для отримання додаткової інформації відвідайте наш веб-сайт: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns) або зв'яжіться з нами за адресою [ilopubs@ilo.org](mailto:ilopubs@ilo.org).

## ПЕРЕДМОВА

Стрес, пов'язаний з на роботою, – одна з найважливіших проблем у багатьох країнах і на підприємствах різних типів. Стрес має багато несприятливих наслідків, зокрема таких, як захворювання системи кровообігу та шлунково-кишкового тракту, інші фізичні, психосоматичні та психосоціальні проблеми і зниження продуктивності праці. Через зростання темпу життя у сучасному світі підвищується увага суспільства до питань поліпшення умов та організації праці, зокрема до практичних заходів, спрямованих на запобігання стресовим ситуаціям на роботі.

Останні опитування, проведені МОП, свідчать про існування та широке застосування орієнтирів для вивчення і зменшення стресу на роботі. Доцільно дослідити новітній міжнародний досвід і розробити прості в реалізації орієнтири, придатні до застосовування у різноманітних ситуаціях.

Україні важливо оптимізувати умови та організацію праці щодо запобігання проблемам, які спричинені стресом на робочому місці. Для реагування на такі проблеми вживають низку практичних контрзаходів, серед яких оптимізація зовнішнього навантаження (стрес-факторів) на роботі, вдома та в суспільному житті; зміцнення здатності працівників долати стрес; посилення систем підтримки працівників.

З огляду на викладене вище, метою цього посібника є розгляд питання запобігання стресу на робочому місці. Видання містить легкі в застосуванні орієнтири для виявлення стрес-факторів у трудовій діяльності та пом'якшення їхнього шкідливого впливу. Сподіваємося, що працівники та роботодавці зможуть за допомогою цих орієнтирів виявляти причини стресу на роботі та вживати дієвих заходів для реагування на них.

Для успішного впровадження будь-якої програми з управління виробничим стресом надзвичайно важливо, щоб процес запобігання стресу був пов'язаний з оцінкою ризиків. Наведені в цій публікації орієнтири становлять належну практику для організацій у цілому, але їх слід застосовувати, зважаючи на специфіку організації та конкретні проблеми. Необхідно трактувати стрес не інакше, ніж інші ризики; роботодавець

має провести оцінку ризиків, і будь-які зміни мають впливати з її результатів. Політика запобігання стресу на робочому місці не повинна бути окремим документом: це питання слід інтегрувати в загальну політику підприємства щодо безпеки та гігієни праці.

Спеціалізовані стратегії та підходи мають бути адаптовані до конкретних умов підприємства, яке розглядається. Проблеми на великому заводі у промислово розвиненій країні, наприклад, можуть значно відрізнитися від проблем, наявних на виробничому підприємстві у країні, що розвивається.

Істотну роль у запобіганні стресу на роботі також відіграють участь і залучення працівників, їхніх представників і профспілок. Їхня участь і співпраця повинні бути інтегровані у процес впровадження будь-якої програми запобігання стресу на робочому місці.

З метою розроблення орієнтирів із запобігання стресу на роботі МБП створило групу експертів. До її складу ввійшли шестеро незалежних спеціалістів із питань стресу й поліпшення умов праці та представники МБП. За результатами тижневої робочої наради у штаб-квартирі МБП й подальшого листування електронною поштою було складено 50 орієнтирів. У робочій нараді взяли участь експерти: Жан-П'єр Брюн (Канада), Анна-Ліза Ело (Фінляндія), Таге С. Кристенсен (Данія), Кадзутака Когі (Японія), Леанарт Леві (Швеція) та Анджалі Наг (Індія). Від МПБ у нараді взяли участь Тору Ітані, Клод Луазель і Девід Голд. Крім того, у нараді взяла участь представниця Всесвітньої організації охорони здоров'я Евелін Кортум. Матеріали, надані учасниками наради, опрацював Кадзутака Когі, який координував роботу над цим посібником. Експерти розглянули проект документа й надіслали його незалежним експертам, що пов'язані з міжнародними та національними організаціями роботодавців і працівників. Зокрема, МБП висловлює подяку Х'ю Робертсону (Конгрес профспілок Сполученого Королівства), Дженет Ешерсон (Міжнародна організація роботодавців) та їхнім колегам за критичні та корисні зауваження. Технічний огляд і редагування виконані Шенглі Ніу, координатором і старшим спеціалістом Кластеру гі-

гієни праці Програми МОП з безпеки та гігієни праці та охорони навколишнього середовища (SafeWork).

Ця публікація значно ширша, ніж просто посібник із питань стресу; багато з наведених тут ілюстрацій є керівництвом із перевірки належної практики безпеки та гігієни праці, що, безперечно, допоможе мінімізувати стрес. Очікується, що публікація цього документа доповнить заходи МБП, спрямовані на поліпшення умов праці й запобігання стресу на роботі в багатьох країнах світу.

Досвід і відгуки з приводу застосування наведених тут орієнтирів на підприємствах різ-

них типів – виробничих, інформаційно-технологічних, сільськогосподарських тощо – будуть надзвичайно корисними для подальшого вдосконалення цієї публікації. Сподіваємося, що в майбутньому цей посібник буде поліпшений та переглянутий за результатами його пробного використання у різних країнах і галузях.

Сейдзі Мачида

Директор

Програми з безпеки та гігієни праці та охорони навколишнього середовища (SafeWork)  
Міжнародне бюро праці

## Зміст

<b>Передмова</b> .....	<b>v</b>
<b>Як користуватися цим посібником</b> ..	<b>ix</b>
<b>Контрольний перелік щодо запобігання стресу на роботі</b> .....	<b>xi</b>
<b>Лідерство і справедливість на роботі</b> .....	<b>1</b>
(орієнтири 1–5)	
<b>Вимоги до роботи</b> .....	<b>13</b>
(орієнтири 6–10)	
<b>Контроль за роботою</b> .....	<b>25</b>
(орієнтири 11–15)	
<b>Соціальна підтримка</b> .....	<b>37</b>
(орієнтири 16–20)	
<b>Фізичне середовище</b> .....	<b>49</b>
(орієнтири 21–25)	
<b>Баланс між роботою та особистим життям і робочий час</b> .....	<b>61</b>
(орієнтири 26–30)	
<b>Визнання на роботі</b> .....	<b>73</b>
(орієнтири 31–35)	
<b>Захист від агресивної поведінки</b> .....	<b>85</b>
(орієнтири 36–40)	
<b>Забезпеченість роботою</b> .....	<b>97</b>
(орієнтири 41–45)	
<b>Інформування та спілкування</b> .....	<b>109</b>
(орієнтири 46–50)	



## Як користуватися цим посібником

Вирішення проблем стресу на роботі – один із викликів на шляху забезпечення продуктивного і здорового трудового життя як у промислово розвинених державах, так і в країнах, що розвиваються. Цей посібник підготовлено з метою відобразити зростання потреби в заходах із вирішення проблем, які спричиняють стрес на робочому місці. Наведені тут 50 орієнтирів засновані на досвіді фахівців, які взяли участь у рецензуванні та підготовці видання в процесі впровадження заходів із запобігання стресу на робочому місці. Заходи з удосконалення, запропоновані в цих орієнтирах, також ґрунтуються на низці основоположних принципів, які довели свою практичну значущість і застосовність на реальних підприємствах.

Ці принципи полягають у такому:

- необхідно невідкладно виробити рішення за активної участі керівників і працівників;
- колективна робота є корисною для планування та впровадження практичних заходів з удосконалення;
- щоб забезпечити тривалу сталість удосконалень, потрібні багатопланові заходи;
- необхідно запровадити постійно діючі програми заходів для забезпечення коригування вдосконалень з огляду на умови на місцях.

Ці орієнтири є простими заходами з удосконалення робочих місць, вони не потребують значних витрат. Їх легко можна застосовувати в різних виробничих ситуаціях. Оскільки ці орієнтири охоплюють широкі сфери, користувачам пропонують вживати багатопланових заходів, зважаючи на реальну ситуацію на місці.

Корисність орієнтованого на дії посібника, що містить практичні орієнтири, доведена досвідом МОП щодо застосування переліків контрольних запитань за програмами WISE («Поліпшення умов праці на малих підприємствах») та WIND («Поліпшення умов праці у цілях місцевого розвитку»), а також відгуками тристоронніх учасників МОП, професійних органів, фахівців галузі безпеки та гігієни праці й спеціалістів з ергономіки робочих місць, які користуються посібником «Ергономічні орієнтири» (Ergonomic checkpoints). Він опублікований МОП у співпраці з Міжнародною ергономічною асоціацією у 1996 році та переглянутий у 2010 році. Цей посібник розроблено аналогічним чином.

Є три основні способи використання цього посібника:

- застосування вибраних орієнтирів до конкретного підприємства за допомогою зручних, адаптованих до місцевих умов контрольних переліків;
- розроблення готових до використання інформаційних листків;
- організація навчальних семінарів для планування і запровадження невідкладних змін на підприємстві.

### 1. Застосування вибраних орієнтирів до конкретного підприємства

При застосуванні орієнтирів до конкретного підприємства рекомендується вибрати певну кількість орієнтирів, що вважаються важливими для конкретного підприємства. Зазвичай для початкового застосування посібника достатньо близько 20–30 пунктів. Копії сторінок, які відповідають вибраним пунктам орієнтирів, можна роздати для ознайомлення на вступних заняттях із безпеки та гігієни праці, заходів щодо конкретного підприємства або управління виробничими ризиками.

На основі вибраних пунктів можна скласти короткий контрольний перелік, який має орієнтуватися на можливі заходи з удосконалення. Він буде ефективнішим, якщо його використовувати разом із копіями вибраних сторінок посібника. Рекомендується розробити контрольний перелік, адаптований до місцевих умов, для чого необхідно додати декілька пунктів, доречних для місцевих заходів з удосконалення.

Застосовуючи ці вибрані орієнтири або використовуючи їх у навчальних цілях, доцільно організувати огляди виробничих об'єктів. Короткий контрольний перелік може значно сприяти проведенню цих оглядів, оскільки він допомагає учасникам по-новому поглянути на підприємства, які вони відвідали, та визначити практичні напрями вдосконалення. Обов'язково зверніться з проханням до учасників знайти й наявні позитивні моменти, тому що вони також є корисними для подальших дискусій.

Результати відвідань підприємств слід обговорити в невеликих групах, а потім розглянути під час дискусій за участю всіх учасників або представників груп. Робота учасників у групах із використанням вибраних пунктів орієнтирів має важливе значення для визначення удосконалень, здійснених у місцевих умовах.

Важливо розглянути сукупність аспектів умов праці на конкретному підприємстві. Тому реко-

мендується вибрати принаймні декілька пунктів із кількох глав посібника. Це можуть бути питання керівництва, вимог до роботи, контролю за роботою, соціальної підтримки, фізичного середовища, а також спілкування. Залежно від обставин на місці можна також додати пункти з інших розділів.

## 2. Розроблення готових до використання інформаційних листків

Для підготовки інформаційних листків можна за допомогою цього посібника створити обмежену кількість орієнтирів. Проста, одноманітна структура кожного орієнтиру є зручною для цієї мети. Корисно буде переглянути сторінки орієнтирів, додавши примітки й матеріали, що відображають місцеві умови. Зробити це відносно легко, оскільки в посібнику наголошується на простих і практичних можливих заходах з удосконалення. Наприклад, можна створити зручні брошури, використовуючи приклади успішних результатів, досягнутих на місцях згідно з цими практичними заходами.

## 3. Організація навчальних семінарів щодо невідкладних змін на підприємстві

Один із ефективних способів використання цього посібника в навчанні щодо реалізації вдосконалень на підприємстві, спрямованих на запобігання стресу, – організувати короткі навчальні семінари для місцевих працівників щодо впровадження практичних заходів.

Досвід навчальних заходів за програмою WISE і аналогічними програмами, заснованими на широкій участі, продемонстрував ефективність навчальних семінарів тривалістю 1–4 дні із застосуванням належного, практичного підходу, побудованого на місцевій практиці. Цей посібник можна використовувати як керівний матеріал на коротких навчальних семінарах із питань запобігання стресу на роботі. Такі навчальні семінари можна поєднувати з використанням контрольних переліків та інформаційних листків, як зазначено нижче.

У навчанні можуть допомогти деякі практичні поради щодо запровадження вдосконалень, які ґрунтуються на використанні контрольного переліку, розробленого на базі цього посібника, та відповідних інформаційних листків. Потрібно пам'ятати, що практичні вдосконалень на підприємстві можна забезпечити застосуванням орієнтованих на дії принципів, які пропагують в цьому посібнику.

## Деякі корисні пропозиції:

1. Спробуйте скористатися «контрольним переліком заходів», по-новому поглянувши на умови праці на даному підприємстві. Контрольний перелік, що містить вибрані пункти орієнтирів у формі заходів, допоможе систематизувати інформацію про наявні умови праці.
2. Наполегливо рекомендується взяти до уваги успішні приклади вдосконалень, здійснених на місцевих підприємствах, і виробити ідеї щодо поліпшення становища відповідно до ситуації на місці. Місцеві приклади демонструють як отримані вигоди, так і їхню досяжність. Такі приклади можуть заохочувати місцевий персонал до невідкладного вжиття заходів. Крім того, вивчення досягнень, а не виявлення слабких місць завжди допомагає сприяти позитивному й конструктивному мисленню, що веде до реальних покращань.
3. Завжди корисно проводити обговорення в групах. Це допомагає учасникам обмінюватися ідеями щодо того, як визначити пріоритетність заходів із різних поглядів, та врівноважити різні чинники.
4. Необхідно і завжди корисно заохочувати ухвалення як короткострокових, так і довгострокових планів удосконалення. Ідеї, що можуть задовольнити невідкладні місцеві потреби, слід втілювати в практику в короткі строки. Після досягнення незначних, але ефективних удосконалень люди набувають упевненості щодо здійснення наступних кроків, які можуть потребувати більше часу й ресурсів.

Значний наступний етап – прив'язка досягнутих позитивних результатів до наявних заходів із безпеки та гігієни праці. Важливо пов'язати позитивні здобутки, досягнуті на місці, з пропозиціями та планами щодо вдосконалення. Це найкраще зробити, здійснивши спільну роботу над різними аспектами орієнтирів, наведених у цьому посібнику. Наприклад, працюючи по групах, обговоріть і узгодьте три важливих досягнення на конкретному підприємстві та три аспекти, що належить поліпшити, а потім обговоріть пріоритетні дії щодо кожного з них, які впроваджуватимуться спільно.

# Контрольний перелік заходів щодо запобігання стресу на роботі

## Як користуватися контрольним переліком

У цьому посібнику – 50 орієнтирів. Можна або використовувати всі ці пункти, або створити власний список, який міститиме тільки ті пункти, що є актуальними для конкретного підприємства. Зазвичай достатньо переліку приблизно з 20–30 пунктів.

### 1. Інформація про підприємство

Зберіть інформацію про основну продукцію, яку виробляє підприємство, або основні послуги, які воно надає, технологію виробництва, чисельність працівників (окремо чоловіків і жінок), тривалість робочого часу (зокрема перерв і понаднормового часу) та інші трудові питання, які ви вважаєте важливими. Залежно від ситуації на місці, можна зібрати додаткову інформацію, актуальну для конкретної виробничої ділянки, для чого слід скористатися місцем, передбаченим у Додатку наприкінці контрольного переліку.

### 2. Визначення виробничої ділянки, що підлягає перевірці

Проконсультувавшись із керівником, представниками профспілки та іншими ключовими особами, визначте виробничу ділянку, яку перевірятимуть. Якщо це мале підприємство, то слід перевірити всю територію виконання робіт. Якщо підприємство велике, то можна окремо перевірити вибрані виробничі ділянки.

### 3. Початковий огляд або обговорення

Прочитайте контрольний перелік і огляньте протягом певного часу вибрану виробничу ділянку або обговоріть питання стресу на роботі, перш ніж розпочинати використання контрольного переліку.

### 4. Результати перевірки

Уважно прочитайте кожний пункт. Відмітьте НІ або ТАК у графі «Чи пропонуєте ви захід?»

- Якщо захід уже належним чином запроваджено або якщо він не є потрібним, відмітьте НІ.

- Якщо ви вважаєте, що захід варто запровадити, відмітьте ТАК.
- У полі «Примітки» викладіть свою пропозицію або вкажіть, де її викладено.

### 5. Вибір пріоритетів

Серед пунктів, де ви відмітили ТАК, виберіть декілька пунктів, які, на вашу думку, можуть надати найважливіші переваги. Позначте у відповідних пунктах слово ПРІОРИТЕТ.

### 6. Обговорення результатів перевірки у групі

Обговоріть результати перевірки з іншими особами, які брали участь в огляді чи дискусії. Погодьте наявні позитивні моменти та заходи, яких має бути вжито за результатами застосування контрольного переліку. Доведіть запропоновані заходи до відома керівника і працівників та забезпечте контроль за реалізацією цих заходів.

## Контрольний перелік

### Керівництво і справедливість на роботі

1. Розробіть політику та стратегії підприємства щодо запобігання стресу на роботі й доведіть їх до відома колективу.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

2. Створіть процедури, що забезпечать заборону дискримінації та справедливе ставлення до працівників.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

3. Заохочуйте неформальне спілкування між керівниками та працівниками й серед працівників.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

4. Дотримуйтесь принципів приватності та конфіденційності в питаннях стосовно працівників.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

5. Вирішуйте виробничі проблеми негайно, щойно вони виникають.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

Коментарі до розділу «Керівництво і справедливість на роботі»: \_\_\_\_\_

### Вимоги до роботи

6. Відкоригуйте загальне робоче навантаження з урахуванням чисельності та здібностей працівників.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

7. Змініть розподіл роботи, щоб запобігти встановленню надмірних вимог до працівників.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

8. Ретельно плануйте роботу та погоджуйте реальні строки або темп роботи.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

9. Забезпечте чітке визначення завдань і обов'язків.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

10. Передбачайте альтернативні завдання, щоб підтримати уважність на роботі.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

Коментарі до розділу «Вимоги до роботи»: \_\_\_\_\_

**Контроль за роботою**

11. Залучіть працівників до ухвалення рішень щодо організації їхньої праці.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

12. Розширте свободу дій працівників та їхні можливості щодо контролю за способом виконання ними роботи.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

13. Організуйте роботу у спосіб, що дає змогу набувати нових умінь, навичок і знань.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

14. Заохочуйте участь працівників у поліпшенні умов праці та підвищенні продуктивності.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

15. Організуйте регулярні зустрічі для обговорення виробничих проблем та їхніх рішень.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

Коментарі до розділу «Контроль за роботою»: \_\_\_\_\_

**Соціальна підтримка**

16. Налагодьте тісні стосунки між керівництвом і працівниками, щоб працівники та керівники могли отримувати допомогу одне від одного.

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

17. Сприяйте взаємній допомозі та обміну знаннями і досвідом серед працівників.

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

18. Визначте і використовуйте зовнішні джерела для надання допомоги працівникам.

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

19. Організуйте соціальні заходи у робочий час або після роботи.

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

20. За потреби надавайте працівникам допомогу та підтримку.

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

Коментарі до розділу «Соціальна підтримка»: \_\_\_\_\_

**Фізичне середовище**

21. Запровадьте чіткі процедури оцінки та контролю ризиків на основі наявних систем управління безпекою та гігієною праці.

НІ       ТАК       ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22. Створіть комфортне виробниче середовище, сприятливе для фізичного та психічного здоров'я.

НІ       ТАК       ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. Усувайте або зменшуйте небезпеки для захисту та здоров'я у джерелах їх виникнення.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ       ТАК       ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. Передбачте чисті приміщення для відпочинку.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ       ТАК       ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25. Розробіть плани дій у надзвичайних ситуаціях для забезпечення роботи в таких ситуаціях та швидкої евакуації.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ       ТАК       ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Коментарі до розділу «Фізичне середовище»:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Баланс між роботою та особистим життям і робочий час**

26. Залучайте працівників до планування робочого часу.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ       ТАК       ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27. Плануйте графіки роботи так, щоб урахувати як потреби підприємства, так і особливі потреби працівників.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ       ТАК       ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. Передбачте відповідні заходи та обмеження для уникнення надмірної тривалості робочого часу.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ       ТАК       ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29. Оптимізуйте організацію робочого часу, щоб дати можливість працівникам виконувати їхні сімейні обов'язки.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ       ТАК       ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

30. Коригуйте тривалість і частоту перерв та часу відпочинку згідно з робочим навантаженням.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ       ТАК       ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Коментарі до розділу «Баланс між роботою та особистим життям і робочий час»:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Визнання на роботі**

31. Публічно схвалюйте ефективну роботу працівників і колективів.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

32. Запровадьте систему, що дасть змогу працівникам знати результати своєї роботи.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

33. Створіть систему, в якій працівники можуть висловлювати свої почуття і думки.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

34. Однаково ставтеся до жінок і чоловіків.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

35. Забезпечте хороші кар'єрні перспективи.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Коментарі до розділу «Визнання на роботі»: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Захист від агресивної поведінки**

36. Розробіть і запровадьте організаційну базу та стратегії, що передбачають запобігання агресивній поведінці або негайне та адекватне реагування на неї.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

37. Організуйте навчання та підвищуйте рівень обізнаності щодо пристойної поведінки.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

38. Запровадьте процедури та типові заходи реагування на насильство, образи та домагання на роботі.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

39. Вживайте невідкладних заходів з урахуванням культурної специфіки для надання допомоги постраждалим від агресивної поведінки.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

40. Організуйте робочі зони так, щоб захистити працівників від насильства з боку клієнтів і сторонніх осіб.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Коментарі до розділу «Захист від агресивної поведінки»: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Забезпеченість роботою

41. Плануйте роботу так, щоб збільшити можливість стабільної зайнятості.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

42. Забезпечте трудовий договір у письмовій формі з чіткими формулюваннями стосовно умов зайнятості та оплати праці.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

43. Забезпечте регулярну виплату заробітної плати й допомог відповідно до чинного трудового договору.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

44. Гарантуйте забезпеченість роботою працівникам, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

45. Посильте забезпеченість роботою і забезпечте захист працівників та їхніх представників від несправедливого звільнення.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

Коментарі до розділу «Забезпеченість роботою»: \_\_\_\_\_

### Інформування та спілкування

46. Візьміть за правило, щоб керівники відвідували виробничі приміщення та розмовляли з працівниками.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

47. Забезпечте, щоб безпосередні керівники не вимушено й часто спілкувалися з працівниками щодо будь-яких проблем.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

48. Регулярно інформуйте працівників про важливі рішення, використовуючи для цього належні засоби.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

49. Інформуйте вище керівництво про думки працівників.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

50. Надавайте працівникам важливу інформацію про перспективні плани та зміни.

Чи пропонуєте ви захід?

НІ  ТАК  ПРІОРИТЕТ

Примітки \_\_\_\_\_

Коментарі до розділу «Інформування та спілкування»: \_\_\_\_\_

**Додаток: Додаткові орієнтири**

51. \_\_\_\_\_

Чи пропонуєте ви захід?

 НІ       ТАК       ПРІОРИТЕТПримітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

52. \_\_\_\_\_

Чи пропонуєте ви захід?

 НІ       ТАК       ПРІОРИТЕТПримітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

53. \_\_\_\_\_

Чи пропонуєте ви захід?

 НІ       ТАК       ПРІОРИТЕТПримітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

54. \_\_\_\_\_

Чи пропонуєте ви захід?

 НІ       ТАК       ПРІОРИТЕТПримітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

55. \_\_\_\_\_

Чи пропонуєте ви захід?

 НІ       ТАК       ПРІОРИТЕТПримітки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_Коментарі до розділу «Додаткові орієнтири»:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Лідерство і справедливість на роботі

Лідерство і справедливість на роботі – важливі передумови вирішення завдання запобігання стресу на робочому місці. Зазвичай запобіжних заходів слід уживати на основі чіткої політики та стратегій забезпечення гідної праці, поліпшення умов праці та вдосконалення її організації. Необхідно запровадити конкретні процедури вжиття заходів стосовно запобігання стресу та створити на підприємстві клімат, що дасть можливість швидко розв'язати проблеми, які виникають на робочому місці. Лідерство і спільні зусилля адміністрації та працівників є невід'ємними складовими у вирішенні цього завдання. Нижче перелічено ефективні засоби для запровадження заходів на підприємстві:

- доведення політики та стратегії гідної праці до відома колективу;
- запровадження процедур заборони дискримінації;
- заохочення неформального спілкування між керівниками та працівниками;
- захист приватності;
- невідкладне вирішення проблем на робочому місці.

За відданого справі керівництва і справедливості можна сформувати культуру праці, в якій завдання щодо запобігання стресу на робочому місці можна успішно вирішити.

## ОРІЄНТИР 1

Розробіть політику та стратегії підприємства щодо запобігання стресу на роботі й доведіть їх до відома колективу.

### ПРИЧИНИ

- Стрес на роботі тісно пов'язаний з умовами праці та способом, у який її організовано. Отже, запобігання стресу на виробництві має ґрунтуватися на чіткій політиці та стратегіях забезпечення гідної праці. Усім працівникам і керівникам слід пояснити, що для безперервного поліпшення умов і організації праці потрібні спільні зусилля. Відправною точкою має бути співробітництво між адміністрацією та працівниками.
- Запобігання стресу повинно бути компонентом систем управління безпекою та гігієною праці на підприємствах. Планування і реалізація запобіжних заходів мають ґрунтуватися на оцінюванні виробничих ризиків та встановленні пріоритетів для практичних удосконалень.
- Відомо, що найефективнішим у зменшенні стресу на роботі є підхід, заснований на широкій участі й активному залученні адміністрації, керівництва і працівників та їхніх організацій. Стрес на роботі пов'язаний з численними факторами, як-от психосоціальні чинники, графіки роботи, методи роботи, виробниче середовище та баланс між роботою і особистим життям. Ці фактори, що потребують багатопланових заходів втручання, якнайкраще враховує саме підхід, заснований на широкій участі. Тому в питанні запобігання стресу на роботі наголошується на колективних кроках, що здійснюються в численних аспектах праці, пов'язаних зі стресом.

### МЕТОДИКА

1. Розробіть у співпраці з працівниками та їхніми організаціями чітку політику підприємства щодо забезпечення гідної праці на підприємстві. У цій програмній заяві слід викласти чітко зобов'язання керівництва щодо забезпечення безпеки, здоров'я та добробуту працівників. Цей програмний документ слід довести до відома всіх працівників.
2. Інтегруйте питання запобігання стресу в політику підприємства та прийміть спільні стратегії (тобто такі, що ґрунтуються на підході, заснованому на широкій участі ад-

міністрації, керівників і працівників) щодо практичних заходів із упровадження цієї політики. Згадані стратегії мають бути розроблені згідно з результатами заходів з управління ризиками, здійснених у рамках систем управління безпекою та гігієною праці на підприємстві.

3. Призначте ключових осіб, відповідальних за забезпечення реалізації та підтримки підходу, заснованого на широкій участі, відповідно до прийнятих стратегій щодо безпеки, здоров'я та добробуту працівників, зокрема запобігання стресу на роботі.
4. Установіть на кожний рік або на інший заздалегідь визначений період конкретні цілі щодо поліпшення стану безпеки, здоров'я та запобігання стресу. Сплануйте і запровадьте практично здійснені заходи з удосконалення для досягнення цих короткострокових цілей на основі колективних кроків.
5. Вищезгадані стратегії повинні передбачати оцінку та перегляд ужитих заходів та наступні кроки за результатами цих заходів для забезпечення постійної реалізації заходів з удосконалення.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Зберіть приклади передової практики запобігання стресу на конкретному підприємстві або на інших схожих підприємствах. Поширте приклади ефективних заходів, що призводять до зменшення стресу та поліпшення виробничої культури на підприємстві.
- Доведіть сутність ужитих заходів щодо безпеки, здоров'я та запобігання стресу на підприємстві до відома всіх працівників і керівників за допомогою зустрічей, повідомлень, інформаційних бюлетенів та електронної пошти.
- Обговоріть ефективність антистресових заходів і способів удосконалення діяльності на зустрічах і консультаціях між керівництвом і працівниками.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Доведіть до відома всіх працівників і керівників політику та стратегії підприємства, які засновані на підході, що ґрунтується на широкій участі, до забезпечення гідної праці та запобігання стресу на роботі.



**Рис. 1а. Розробіть чітку політику підприємства, де викладіть зобов'язання керівництва щодо запобігання стресу на роботі. Цей програмний документ слід довести до відома всіх працівників.**



**Рис. 1б. Установіть на кожний рік конкретні цілі щодо поліпшення стану безпеки, здоров'я та запобігання стресу на роботі на основі колективних кроків за участю керівництва і працівників.**

## ОРІЄНТИР 2

Створіть процедури, що забезпечать заборону дискримінації та справедливе ставлення до працівників.

### ПРИЧИНИ

- Люди, які працюють разом на підприємстві, можуть мати різну підготовку та різні здібності. Важливо ставитися до всіх працівників справедливо і з повагою. На підприємстві повинна діяти прозора політика, згідно з якою має бути забезпечено рівне ставлення до всіх працівників незалежно від статі, раси, віросповідання та переконань. Завдяки викориненню дискримінації можна сформувати здорову виробничу культуру на підприємстві. Така недискримінаційна, відкрита політика стане міцною основою для запобігання стресу на підприємстві.
- Дискримінаційні заходи та несправедливе ставлення є головними причинами стресу на робочому місці. Слід забезпечити справедливість у розподілі робіт, професійному розвитку, робочому навантаженні та організації праці, щоб уникнути дискримінації. Важливо гарантувати рівні можливості для жінок і чоловіків. Невід'ємним елементом роботи з досягнення цієї мети є узгоджені спільні зусилля.
- Чіткі антидискримінаційні процедури й належні заходи та дії з розгляду скарг ослаблять або навіть усунуть умови, що спричиняють стрес, і запобігатимуть стресові на робочому місці. Варто зазначити, що деякі виробничі конфлікти виникають через дискримінаційні дії певних керівників, начальників або працівників. Такі процедури слід передбачити в антидискримінаційній політиці підприємства.

### МЕТОДИКА

1. Запровадьте на підприємстві процедури, що забороняють дискримінацію на робочому місці. Мета цих процедур повинна полягати у рівності та справедливому ставленні на підприємстві. Вони мають забезпечити справедливість у розподілі робочих завдань і обов'язків, підвищенні по службі, наданні пільг та в інших умовах зайнятості. Зокрема, слід заборонити будь-яке пов'язане з роботою розрізнення за ознакою віку, раси, статі, інвалідності, національного походження чи віросповідання. Про дії, що порушують політику щодо рівності на підприємстві, слід

повідомляти відразу після їхнього виявлення, негайно припиняючи їх, перш ніж вони спричинять серйозну ситуацію.

2. Доведіть до відома всіх керівників, адміністрації і працівників політику щодо рівності на підприємстві та процедури, що забороняють будь-які дискримінаційні заходи й дії.
3. Слід також передбачити процедури збереження конфіденційності в процесі розгляду випадків дискримінаційних дій. Це не повинно заважати усуненню дискримінаційних заходів на підприємстві або затримувати його.
4. Призначте співробітника, якому працівники зможуть повідомляти про факти нерівного або несправедливого ставлення до них. Забезпечте, щоб кожний подібний випадок розглядався невідкладно і справедливо.
5. Приділяйте особливу увагу справедливому розподілу робочих завдань. Необхідно поінформувати всіх керівників, адміністрацію та працівників про важливість справедливого розподілу й відстежувати послідовне дотримання цього принципу.

### ЩЕ ДЕКИЛЬКА ПОРАД

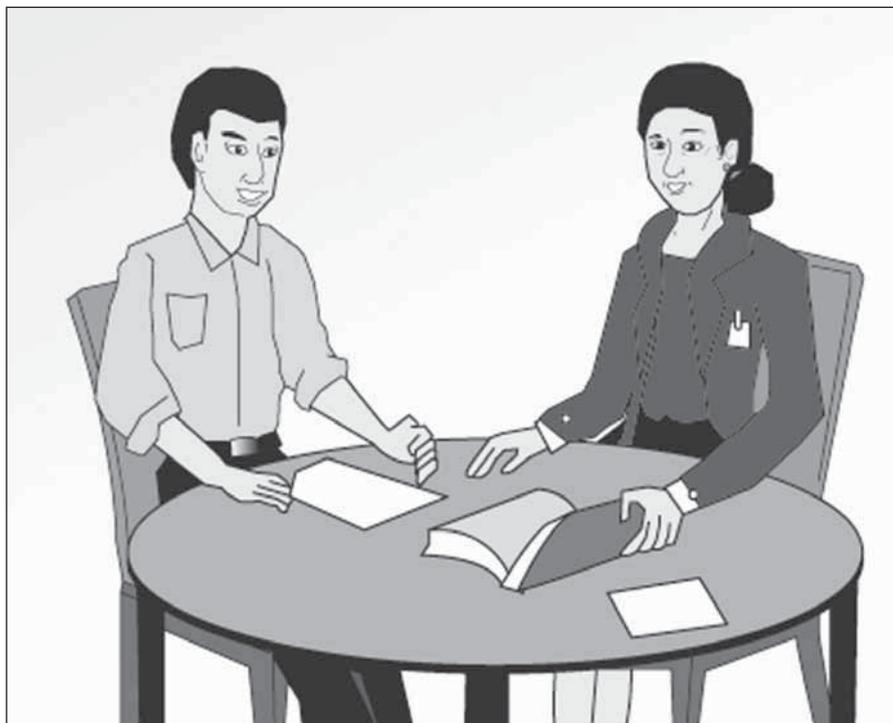
- У рамках виробничої культури ставтеся до всіх працівників однаково. Необхідно неухильно дотримуватися на підприємстві принципу рівності та справедливого ставлення до всіх.
- Швидше визнавайте помилки, особливо якщо несправедливе ставлення чи дискримінація мали місце з боку керівництва.
- Пропозиції щодо справедливого ставлення і скарги щодо дискримінації, подані працівниками, слід сприймати з усією серйозністю та розглядати без затримок. Це допомагає посилювати рівність на підприємстві завдяки співробітництву всіх керівників і працівників.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Завдяки запровадженню чітких процедур, які забороняють дискримінацію за ознакою віку, раси, статі, інвалідності, національного походження чи віросповідання, можна успішно сформувати виробничу культуру на підтримку гідної праці.



**Рис. 2а.** Доведіть до відома всіх керівників, адміністрації і працівників політику щодо рівності на підприємстві та процедури, що забороняють будь-які дискримінаційні заходи й дії.



**Рис. 2б.** Призначте співробітника, якому працівники зможуть повідомляти про факти нерівного або несправедливого ставлення до них. Кожний випадок слід розглянути невідкладно і справедливо.

## ОРІЄНТИР 3

Заохочуйте неформальне спілкування між керівниками та працівниками й серед працівників.

### ПРИЧИНИ

- Співробітництву між керівниками та працівниками сприяє часте, неформальне спілкування – наприклад у формі особистих розмов і спільних заходів. Неформальні зустрічі, вечірки, спортивні заходи, екскурсії та інші спільні заходи – це доречні нагоди, які не лише поліпшують особисті стосунки та співпрацю, а й полегшують неформальне спілкування щодо запобігання стресу на роботі.
- Неформальне спілкування поліпшує взаєморозуміння завдяки обговоренню спільних питань поєднання трудової діяльності та особистого життя. Це допомагає розбудовувати партнерство як між керівництвом і працівниками, так і між самими працівниками.
- Спільне планування та проведення неформальних заходів так само сприяє тісному спілкуванню й товариським взаєминам. Спільний досвід скоріше призведе до ефективної співпраці та впровадження заходів, пов'язаних із виробничим стресом.

### МЕТОДИКА

1. Заохочуйте неформальні розмови між керівниками та працівниками. Керівники та працівники повинні мати можливість вільно спілкуватися з різних нагод як у робочий час, так і в час, вільний від роботи. Керівники зі свого боку повинні дати зрозуміти, що вони відкриті для обговорення різних питань і хотіли б мати добрі стосунки з працівниками.
2. Заохочуйте розвиток неформальних стосунків і між працівниками. Неформальні

розмови та бесіди можуть відбуватися з відповідних нагод. Працівники, звичайно, підтримують тісні взаємні зв'язки як на роботі, так і у вільний від роботи час, і ці неформальні стосунки можна розвивати далі завдяки спільній участі у різноманітних зустрічах і навчальних заходах.

3. Надавайте підтримку в організації неформальних зібрань і заходів за участю керівників та працівників або груп працівників, як-от вечірки, спортивні заходи, екскурсії, конкурси тощо. Якщо це доречно, деякі з таких заходів можна проводити в робочий час.
4. Поширюйте різними засобами інформацію про неформальні зібрання та події. Корисно буде, якщо ви дасте зрозуміти, що неформальне спілкування заохочується політикою підприємства.

### ЩЕ ДЕКИЛЬКА ПОРАД

- У доречних випадках публічно беріть на себе ініціативу з організації неформальних зібрань або заходів.
- Створюйте приводи для неформальних розмов між керівниками та працівниками, наприклад після офіційних засідань або під час перерв у виробничій діяльності.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Заохочуйте неформальне спілкування між керівниками та працівниками й серед працівників, використовуючи для цього різні нагоди та заходи, як у робочий час, так і в час, вільний від роботи.



**Рис. 3а.** Заохочуйте неформальні розмови між керівниками та працівниками як у робочий час, так і в час, вільний від роботи.



**Рис. 3б.** Надавайте підтримку в організації різних неформальних зібрань за участю керівників та працівників або груп працівників.

## ОРІЄНТИР 4

Дотримуйтеся принципів приватності та конфіденційності у питаннях стосовно працівників.

### ПРИЧИНИ

- Захист приватності під час роботи з особистою конфіденційною інформацією є критично важливим аспектом. Брак конфіденційності у випадках, де йдеться про особисту інформацію, стан здоров'я та проблеми, пов'язані зі стресом, істотно впливає на благополуччя і здоров'я відповідних працівників. Необхідно запровадити на підприємстві чітку політику щодо захисту приватності й забезпечити її дотримання всім персоналом.
- Захист приватності є важливою передумовою успішності будь-яких заходів із запобігання стресу на роботі. Слід виявляти максимальну дбайливість у питанні підтримання приватності стосовно інформації, пов'язаної зі здоров'ям, і конфіденційної інформації про осіб, які постраждали від стресу, агресивної поведінки чи дискримінації на робочому місці.
- На захист приватності у випадках, де йдеться про здоров'я або розлади, спричинені стресом, чи про особисті питання, несприятливо впливатиме недостатня чіткість політики підприємства щодо захисту приватності. Часто буває, що співробітники, які не є медичними працівниками, розглядають інформацію приватного характеру. Тому дуже важливо запровадити порядок оброблення конфіденційної інформації персоналу.

### МЕТОДИКА

1. Запровадьте на підприємстві чітку політику щодо захисту приватності під час роботи з конфіденційною інформацією особистого характеру як у поточній діяльності, так і в питаннях стосовно стану здоров'я і стресу. Цю політику слід довести до відома всього колективу підприємства.
2. Запровадьте порядок роботи з конфіденційною інформацією особистого характеру, як-

от автобіографія та інформація про результати роботи, стан здоров'я й питання, пов'язані зі стресом, і забезпечте дотримання цього порядку.

3. Виявляйте максимальну дбайливість щодо конфіденційної інформації у формі звітів і особистих справ, що містять відомості про стан здоров'я та інші питання, пов'язані зі стресом. Слід ужити заходів для захисту цієї інформації. У рамках забезпечення ретельного захисту приватності консультируйтесь зі службами, які займаються проблемами особистого здоров'я чи стресів.
4. Розробіть порядок роботи з електронними даними стосовно інформації особистого характеру, стану здоров'я та питань, пов'язаних зі стресом, і забезпечте дотримання цього порядку. Цей порядок повинен відповідати політиці підприємства щодо захисту приватності та передбачати заходи із запобігання випадкового витоку інформації й заборони несанкціонованого доступу.

### ЩЕ ДЕКИЛЬКА ПОРАД

- Вивчіть приклади ефективних програм захисту приватності, чинних на підприємстві. Оскільки приватність є критично значущим чинником у заходах із запобігання стресу на підприємстві, то успішні приклади допомагають захищати приватність у відповідних ситуаціях.
- У процесі співробітництва зі сторонніми установами чи програмами, як-от програми допомоги працівникам (далі – ПДП), слід особливо уважно ставитися при впровадженні спільних заходів до захисту приватності відповідних працівників.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Запровадьте порядок роботи з конфіденційною інформацією особистого характеру, зокрема з електронними даними, і виявляйте максимальну ретельність при зберіганні цієї інформації.



**Рис. 4а.** Запровадьте порядок роботи з конфіденційними даними та інформацією особистого характеру, як-от автобіографія та інформація про виробничі результати, стан здоров'я й питання, пов'язані зі стресом.



**Рис. 4б.** Роз'ясніть працівнику, як особисті дані та дані про стан здоров'я пов'язані між собою, щоб забезпечити конфіденційність і захист приватності.

## ОРІЄНТИР 5

Вирішуйте виробничі проблеми негайно, щойно вони виникають.

### ПРИЧИНИ

- На підприємстві виникають різноманітні проблеми. Це, зокрема, проблеми, пов'язані з господарською діяльністю, з управлінням кадрами, з безпекою та здоров'ям працівників, а також особисті конфлікти та питання, спричинені стресом. Важливо створити на підприємстві таку атмосферу, яка дасть можливість негайно розв'язувати такі проблеми.
- Деякі з цих проблем можуть бути причинами стресу для певних працівників або впливати на діяльність із запобігання стресу. Слід забезпечити якомога оперативніше вирішення цих проблем і ослаблення стресу, який впливає на цих працівників.
- Як правило, для розв'язання таких проблем необхідне співробітництво між керівниками та працівниками. Невідкладні й належні зусилля з усунення проблем на основі співробітництва із зацікавленими особами ефективно сприяють підтриманню необхідної виробничої атмосфери й позитивно спливають на запобігання стресу на роботі.

### МЕТОДИКА

1. Проаналізуйте виробничі проблеми, що виникли останнім часом, і визначте, чи вжито належних і невідкладних заходів щодо них. Вони могли спричинити позитивний досвід або призвести до недоліків. Обговоріть питання про те, які уроки можна винести з цього досвіду.
2. Зробіть невідкладне вирішення виробничих проблем відразу після їх виникнення узвичаєною практикою.

3. Коли з'являються проблеми, що можуть діяти на деяких працівників як стресори, негайно вирішуйте їх, водночас надаючи підтримку вищезгаданим працівникам.
4. Якщо для розв'язання проблем потрібні технічні поради, отримайте такі поради та підтримку від відповідних фахівців або сторонніх служб допомоги.
5. Якщо доцільно, обговоріть можливі практичні варіанти вирішення проблем із ключовими особами, як-от відповідальні керівники нижньої ланки, зацікавлені працівники чи їхні представники і спеціалісти служби безпеки та гігієни праці. Необхідно врахувати думки, висловлені всіма цими зацікавленими особами.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Забезпечте, щоб працівники знали, що вони повинні повідомляти про будь-які проблеми, які виникають, і брати участь у їх розв'язанні.
- Будь-яке вузьке місце у вирішенні проблеми, ймовірно, зумовлено комбінацією чинників і потребує планування одночасно декількох заходів. Важливо застосувати пакет рішень, а не одне окреме рішення.
- Приділяйте належну увагу приватності зацікавлених осіб, поведіться з особистими даними та іншою конфіденційною інформацією згідно з установленим порядком захисту приватності.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Завдяки негайному вирішенню виробничих проблем відразу після їх виникнення можна створити на підприємстві необхідну атмосферу для ефективної протидії стресові на роботі.



**Рис. 5а.** Зробіть невідкладне вирішення виробничих проблем, зокрема пов'язаних із безпекою праці, робочими операціями або стресом на робочому місці, відразу після їх виникнення узвичаєною практикою.



**Рис. 5б.** Обговоріть можливі практичні варіанти вирішення проблем із ключовими особами, як-от відповідальні керівники нижньої ланки, зацікавлені працівники чи їхні представники і спеціалісти служби безпеки та гігієни праці.



## Вимоги до роботи

Вимоги до роботи необхідно встановлювати працівникам збалансовано. Необхідно уникати встановлення для окремих працівників надмірних вимог до роботи, щоб запобігти стресу на робочому місці. Слід уникати виникнення дефіциту часу через надто стислі строки. Високий рівень продуктивності та добробуту залежить від належного розподілу робочого навантаження серед окремих працівників підрозділу. Це потребує тісного співробітництва між керівництвом і працівниками. Нижче наведено практичні заходи, що їх можна вжити для забезпечення поліпшення в цій сфері:

- коригування загального робочого навантаження;
- запобігання надмірним вимогам у розрахунку на одного працівника;
- планування реальних строків;
- чітке визначення завдань і обов'язків;
- уникнення недостатнього використання здібностей працівників.

## ОРІЄНТИР 6

Відкоригуйте загальне робоче навантаження з урахуванням чисельності та здібностей працівників.

### ПРИЧИНИ

- Високий рівень продуктивності та добробуту залежить від правильного розподілу робочого навантаження серед окремих працівників підрозділу. Хороші керівники знають види роботи, які виконують їхні працівники, та вимоги цієї роботи.
- У перевантажених працівників спостерігається втому, втрата концентрації, відчуття пригніченості та стрес.
- Будьте обережні: робоче навантаження – це питання не тільки кількості або фізичної потреби. Це також якісне питання зосередженості, пильності, дублювання завдань, відносин між людьми тощо.
- Надмірний обсяг роботи означає перевантаженість, брак достатнього часу для виконання робочого завдання чи необхідність працювати надто швидко, наприклад, забувши про якість роботи й не маючи можливості відновити сили.
- Отже, реальне коригування робочого навантаження дає змогу підтримати належну продуктивність і забезпечити задоволення споживачів.

### МЕТОДИКА

1. Оцініть робоче навантаження окремих працівників і всього колективу, для чого проведіть відповідне спостереження та обговоріть із працівниками результати, щоб визначити необхідність і здійсненність змін.
2. Відкоригуйте обсяг роботи на одного працівника, щоб уникнути перевантаженості будь-кого з працівників. Працівники повинні мати можливість виконувати роботу без труднощів, при цьому з дотриманням стандартів якості та у встановлені строки. При коригуванні робочого навантаження працівників візьміть до уваги індивідуальні відмінності кожного з них.

3. У разі необхідності збільште кількість працівників.
4. Скасуйте зайві завдання, як-от виконання операцій з контролю, складання звітів, заповнення бланків або ведення реєстраційної роботи. Ці види діяльності значно впливають на зосередженість працівників. Проінструкуйте працівників щодо правильного користування інструментами. Нагадайте їм, щоб у випадку пошкодження чи зношення інструментів вони зверталися стосовно ремонту чи заміни.
5. Скоротіть неефективні втручання, які порушують зосередженість працівників і заважають досягненню цілей виробництва продукції чи надання послуг.
6. Змініть виробничий процес так, щоб полегшити виконання вимог роботи, наприклад у результаті перегляду розподілу завдань або застосування інноваційних прийомів і технологій.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Поліпшуйте умови праці та її організацію задля повного використання здібностей працівників.
- Проведіть навчання працівників з метою вдосконалення їхніх компетенцій та навичок.
- Установіть відповідні строки, щоб забезпечити ефективніший розподіл робочого навантаження за розумний період часу.
- Заохочуйте регулярні дискусії щодо робочого навантаження між керівниками та працівниками.
- Плануйте, переглядайте та коригуйте рівні поточного і майбутнього робочого навантаження, щоб підвищити продуктивність і зберегти здоров'я працівників.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Коригуйте робоче навантаження на окремих працівників. Належний обсяг робочого навантаження допомагає підвищити продуктивність праці та поліпшити здоров'я працівників.



**Рис. 6а.** Відкоригуйте обсяг роботи на одного працівника, щоб уникнути перевантаженості будь-кого з працівників. Удосконалюйте робочі місця та робочий процес з погляду ергономіки.



**Рис. 6б.** Визначте обсяг роботи на групу працівників, щоб забезпечити виконання робочого завдання продуктивною колективною працею.

## ОРІЄНТИР 7

Змініть розподіл роботи, щоб запобігти встановленню надмірних вимог до працівників.

### ПРИЧИНИ

- Якщо в різних працівників обсяг роботи не однаковий (деякі перевантажені, а інші недо-вантажені), це свідчить про наявність проблеми незбалансованого розподілу роботи.
- Якщо робота розподілена нерівно і несправедливо, то існує загроза виснаження ваших найкращих працівників і недостатнього стимулювання інших. Продуктивність праці може знизитися.
- Належний розподіл робочого навантаження позитивно впливає на продуктивність праці та благополуччя працівників.
- Працівники матимуть сильнішу мотивацію до ефективної роботи, якщо робота розподілена рівно і справедливо.

### МЕТОДИКА

1. Поспостерігайте за виконанням роботи, поговоріть із працівниками, щоб визначити, чи розподілена робота рівномірно та справедливо. Якщо деякі працівники перевантажені або мають надто важкі завдання, знайдіть відповідні рішення.
2. Візьміть до уваги, що деякі працівники можуть мати занадто легкі завдання або надто слабку конкуренцію в роботі.
3. Перегляньте розподіл робочих завдань, щоб у

працівників був справедливий обсяг роботи, зважаючи на здібності кожного з них.

4. Забезпечте, щоб важку та складну роботу працівники-колеги виконували по черзі.
5. Удоскональте методи роботи або обладнання для перевантажених працівників і зменште їхнє робоче навантаження.
6. Залучіть працівників до групового обговорення, коли змінюєте розподіл роботи. Це хороший метод знайдення ефективних і сталих рішень.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Пам'ятайте, що працівники – це особистості з різними здібностями та різним станом здоров'я, тому в деяких ситуаціях доцільно розподіляти роботу нерівномірно, проте справедливо.
- Зберігайте конфіденційність щодо питань стану здоров'я працівників.
- Охороняйте здоров'я ненароджених дітей, уникаючи перевантаженості роботою вагітних жінок.
- Збалансований розподіл роботи – це хороший спосіб удосконалення та розвитку кваліфікації працівників і підвищення продуктивності їхньої праці.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Правильний розподіл роботи має бути елементом управлінської практики, оскільки це сприятиме благополуччю працівників та підвищенню продуктивності праці.



**Рис. 7а.** Поспостерігайте за виконанням роботи і обговоріть із працівниками питання про те, як розподілити складні завдання і уникнути перевантаженості деяких працівників.



**Рис. 7б.** Залучайте працівників до вдосконалення складних або нецікавих завдань, щоб полегшити їх розподіл, забезпечити ротацію працівників і ухвалювати дієві плани роботи.

## ОРІЄНТИР 8

Ретельно плануйте роботу та погоджуйте реальні строки або темп роботи.

### ПРИЧИНИ

- Робоче навантаження залежить від строків і темпу роботи. Строки впливають на інтенсивність праці, якість продукції та благополуччя працівників.
- Відомо, що часта робота зі стислими строками веде до розладів, які спричинені стресом, пов'язаним із роботою.
- Доцільно встановити реальні строки, щоб уникнути дефіциту часу, помилок і роздратування.
- Строки можна змінювати, а ресурси – коригувати відповідно до потреб.
- Слід консультиватися з працівниками щодо встановлення строків, тому що їхній досвід дає змогу оцінити час, потрібний для виконання роботи, та обмеження робочого процесу.

### МЕТОДИКА

1. Завжди обговорюйте та плануйте строки зі споживачами, керівниками та працівниками з огляду на наявні ресурси та виробничі потужності. Без вагань коригуйте строки, якщо умови на підприємстві змінюються.
2. Регулярно плануйте свій робочий графік, щоб уникати надто коротких строків.

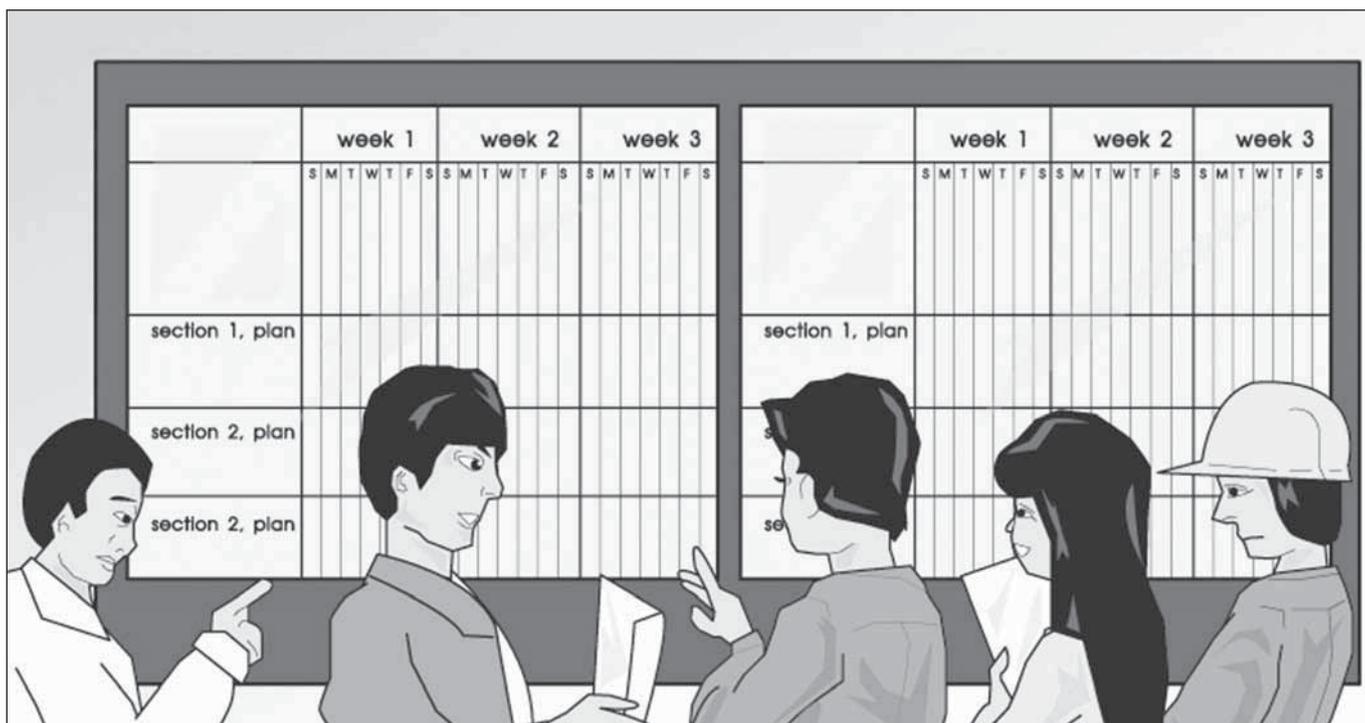
3. Передбачайте резерв часу до та після кожного завдання, якщо виконання роботи чи надання послуги клієнту передбачає швидкий темп.
4. Навчайте керівників і працівників ефективніших способів дотримання строків і виконання роботи, яка передбачає швидкий темп.
5. При обговоренні строків урахуйте умови праці, технічні ресурси, потенційні зміни та особливі потреби працівників.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Реальний строк – це один із хороших показників ефективності роботи організації. Якщо можливість дотримання строку викликає сумніви, організуйте групову роботу за участю керівників і працівників.
- Нереальні строки ослаблюють відданість справі та мотивацію.
- Надайте ресурси, необхідні для дотримання реальних строків.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Дотримання і планування реальних строків сприяє благополуччю працівників та підвищенню продуктивності праці.



**Рис. 8. Регулярно плануйте строки зі споживачами, керівниками та працівниками з огляду на наявні у вас ресурси.**

## ОРІЄНТИР 9

Забезпечте чітке визначення завдань і обов'язків.

### ПРИЧИНИ

- Якщо працівник має погано визначені завдання і нечітко сформульовані обов'язки, то важко визначити оптимальний рівень продуктивності та межі перевантаженості працівника. Як результат, ефективність організації праці знизиться, оскільки часто вона матиме імпровізований характер.
- Чітко визначені завдання підвищують продуктивність праці працівника і поліпшують організацію праці в колективі.
- Якщо обов'язки кожного працівника чітко визначені, то робота має більший сенс для працівника, і це зменшує ризик низької якості результатів.
- Чітко визначені обов'язки та робочі завдання також поліпшують взаємини між працівниками та керівництвом.
- Чітке визначення завдань і обов'язків – це важливий елемент управлінської практики, що дає можливість уникати помилок, нещасних випадків на виробництві та професійних травм.

### МЕТОДИКА

1. Належний опис роботи повинен містити чітке визначення завдань, обов'язків, потрібного часу та цілей, що мають бути досягнуті. У ньому також слід указати безпосереднього начальника, передбачену для працівника підтримку та умови праці (графік, відрядження тощо).
2. Під час розроблення опису роботи особливу увагу слід приділяти суперечностям у завданнях (наприклад, зіставленню якості та кількості).

3. У належному описі роботи необхідно навести не тільки фізичні ризики, а й ризики, що можуть посилювати стрес у працівника.
4. Чіткий опис завдань і обов'язків дає змогу мотивувати потрібну особу на потрібній роботі. Отже, він допомагає уникнути встановлення для певних працівників обмежень, для усунення яких вони не мають ані навичок, ані здібностей.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Описи завдань і обов'язків слід переглядати регулярно, а також у випадку змін в умовах праці.
- Щоб забезпечити вищу ефективність і кращу відповідність фактичним вимогам роботи, навчання працівників слід проводити з урахуванням вимог конкретних описів завдань і обов'язків.
- У належному описі роботи також подається інформація про завдання, які виконуватимуть інші члени робочого колективу, що заохочує злагоджену спільну роботу.
- Належний опис роботи може допомогти визначити відповідальність працівника у разі нещасного випадку чи травми, що має значний вплив на відшкодування постраждалому працівникові та його соціальне забезпечення.
- Конкретний опис роботи має важливе значення, але він також має передбачати певну гнучкість задля врахування змін у методах роботи або в організації праці.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Чіткий опис завдань і обов'язків може поліпшити розподіл робочого навантаження між окремими працівниками та в робочому колективі.



Рис. 9а. Чітке визначення завдань і обов'язків веде до мотивованої роботи та якісних результатів.



Рис. 9б. Належні описи роботи дають можливість дізнатися про функції інших членів робочого колективу, а отже, поліпшити розуміння колективних цілей та спільної роботи. Це знання допомагає колективу відповідати раптовим змінам в організації праці.

## ОРІЄНТИР 10

Передбачайте альтернативні завдання, щоб підтримати уважність на роботі.

### ПРИЧИНИ

- Деякі види робіт призводять до неповного використання здібностей працівника або є надто легкими (наприклад, робота за пультом управління, спостереження за будівництвом тощо). Відсутність достатнього виклику на роботі може спричинити у працівників, зайнятих на таких роботах, психологічне виснаження і нудьгу.
- Продуктивний робочий день позитивно впливає на стан здоров'я працівника. Робочі дні, в які працівник рідко відчуває стимул, позбавляють працівника мотивації та призводять до втрати в нього інтересу до роботи.
- Якщо працівники постійно зайняті своєю роботою, то в них формується реальне враження того, що вони роблять внесок у показники підприємства. Доцільно забезпечити встановлення працівникам змістовних завдань, які сприяють підтриманню в них інтересу до роботи та уважності.

### МЕТОДИКА

1. У співробітництві з працівниками визначте завдання, які надають окремим працівникам більш значні стимули та запобігають виникненню нудьги або зменшенню концентрації.

2. Запровадьте механізми роботи, які передбачають виконання різноманітних завдань, а не одного повторюваного завдання.
3. Завдання, виконувані працівником, можна збагатити, просто надавши працівникові більше самостійності.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Працівникам слід давати додаткові змістовні завдання, а не збільшувати кількість повторюваних завдань.
- Обговоріть із працівниками питання встановлення їм змістовних завдань і уникнення завдань, які є надто простими, повторюваними чи монотонними. Вивчіть способи уникнення або поліпшення цих завдань за участю членів робочого колективу.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Недостатнє навантаження працівника також є джерелом стресу. Встановлюйте кожному окремому працівникові змістовні завдання.



**Рис. 10а.** Установіть змістовні завдання робочому колективу, щоб сприяти ротації робіт між його членами.



**Рис. 10б.** Організуйте роботу так, щоб вона передбачала виконання працівником різноманітних завдань, а не одного повторюваного завдання.



## Контроль за роботою

Якщо працівники можуть контролювати, як вони виконують свою роботу, то вони матимуть від неї задоволення і працюватимуть із вищою продуктивністю. Залучення працівників до процесу ухвалення рішень щодо організації їхньої праці є важливим для запобігання стресу на роботі.

Робота стає напруженішою, якщо працівники не впливають на її темп і методи виконання. Розширення свободи дій працівників і надання їм можливості контролювати свою роботу допомагає посилити мотивацію, поліпшити якість роботи та зменшити стрес. Серед дієвих методів тут можна назвати такі:

- залучення працівників до ухвалення рішень щодо організації праці;
- розширення свободи дій працівників та надання їм можливості контролювати свою роботу;
- організація роботи у спосіб, що дозволяє набувати нових навичок і знань;
- заохочення участі працівників у поліпшенні роботи;
- організація регулярних зустрічей для обговорення проблем підприємства.

Працівники, які можуть вирішити, як і коли виконувати їхню роботу, можуть краще мобілізувати свої навички та досвід і є продуктивнішими. Отже, посилення їхнього контролю за роботою призводить до підвищення ефективності організації праці.

## ОРІЄНТИР 11

Залучіть працівників до ухвалення рішень щодо організації їхньої праці.

### ПРИЧИНИ

- Працівники матимуть більше задоволення від своєї роботи та працюватимуть продуктивніше, якщо зможуть контролювати процес виконання ними цієї роботи.
- Працівники можуть бути краще за інших обізнані щодо виробничого процесу, тому їхні пропозиції щодо вдосконалення можуть призвести до підвищення ефективності організації праці та продуктивності.
- Залучення працівників до процесу ухвалення рішень щодо організації їхньої праці може підвищити самооцінку працівників.

### МЕТОДИКА

1. Забезпечте, щоб працівники вносили пропозиції або впливали на зміни в організації праці.
2. Проаналізуйте, як організовано працю і де таку організацію можна вдосконалити. Потім організуйте групове обговорення можливих способів активізації участі працівників у постійному вдосконаленні організації праці.
3. За можливості дозволяйте працівникам визначати таке:
  - як виконується робота;
  - робочий графік;
  - з ким вони працюють;
  - чи можливо працювати у малих групах;
  - вибір інструментів, обладнання, меблів тощо.

4. Заохочуйте працівників до представлення їхніх ідей щодо вдосконалення організації їхньої праці. З цією метою проводьте короткі зустрічі стосовно викладення цих пропозицій або організуйте обговорення у малих групах.
5. Ведіть облік усіх змін в організації праці та регулярно їх оцінюйте.
6. Доводьте до відома усіх працівників пропозиції та ідеї, а також результати впровадження таких пропозицій. Це заохотить подальшу участь.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Залучіть працівників до процесу ухвалення рішень.
- Розгляньте питання про підвищення мобільності працівників, щоб вони могли вивчити різні види робіт і набули різного досвіду, отримуючи можливість участі в ухваленні рішень щодо організації праці, умов праці та виробничого середовища.
- Обговоріть із працівниками різні заходи, що розглядаються на предмет запровадження змін в організації праці та виробничому середовищі.
- Надайте інформацію та проведіть навчання, що допоможе працівникам брати участь у процесі ухвалення рішень.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Залучення працівників до процесу прийняття рішень щодо умов і організації праці підвищить їхню самооцінку і водночас зумовить широку підтримку таких рішень.



**Рис. 11а.** Залучіть працівників і керівників до вивчення та вдосконалення організації праці, поєднуючи з навчанням на успішних прикладах.



**Рис. 11б.** Заохочуйте працівників до представлення ідей щодо вдосконалення організації їхньої праці, проводячи обговорення в малих групах.

## ОРІЄНТИР 12

Розширте свободу дій працівників та їхні можливості щодо контролю за способом виконання ними роботи.

### ПРИЧИНИ

- Якщо працівники можуть вирішувати, як і коли виконувати доручену роботу (наприклад, щодо методів виконання і темпу роботи), то вони активно мобілізують свої навички та досвід, а їхня мотивація до роботи може бути набагато сильнішою. Розширення свободи дій працівників та їхнього контролю за своєю роботою є важливим чинником запобігання стресу.
- Завдяки досвіду працівники зазвичай добре знають, як забезпечувати якість своєї роботи та уникати помилок, особливо якщо вони можуть організувати власний спосіб виконання доручених завдань. Працівники отримуватимуть задоволення від роботи та відчуватимуть менший стрес, якщо вони зможуть впливати на ситуацію на робочому місці та контролювати її.
- Часто роботу виконує колектив. Якщо члени колективу спільно вирішують, як необхідно розподіляти та виконувати конкретні завдання, то вони можуть працювати на засадах співробітництва й досягати хороших результатів. Це спричиняє набагато менший стрес, ніж у випадку, коли кожний працівник зобов'язаний повторювати окремі завдання відповідно до темпу роботи обладнання і в дуже короткі строки.

### МЕТОДИКА

1. Плануйте робочі завдання для групи працівників так, щоб кожний працівник або кожна підгрупа могли вирішити, як, у якій послідовності та коли ці завдання вони виконуватимуть. Це краще, ніж установлювати кожному працівникові або підгрупі окремі завдання, які належить виконувати у заздалегідь визначеному темпі.
2. Проводьте короткі наради всієї робочої групи або бригади задля спільного планування індивідуальних робочих завдань і графіків виконання. Такі заходи можна проводити щоденно на початку робочого дня або через регулярні проміжки часу впродовж робочого тижня, місяця чи іншого періоду, поки не буде дотримано встановленого строку.
3. Дозвольте працівникам, які входять до робочої групи чи бригади, впливати на вибір

інструментів, обладнання, меблів та методів виконання роботи. Для досягнення цієї мети та знайдення практично здійсненних рішень корисним є обговорення у групі.

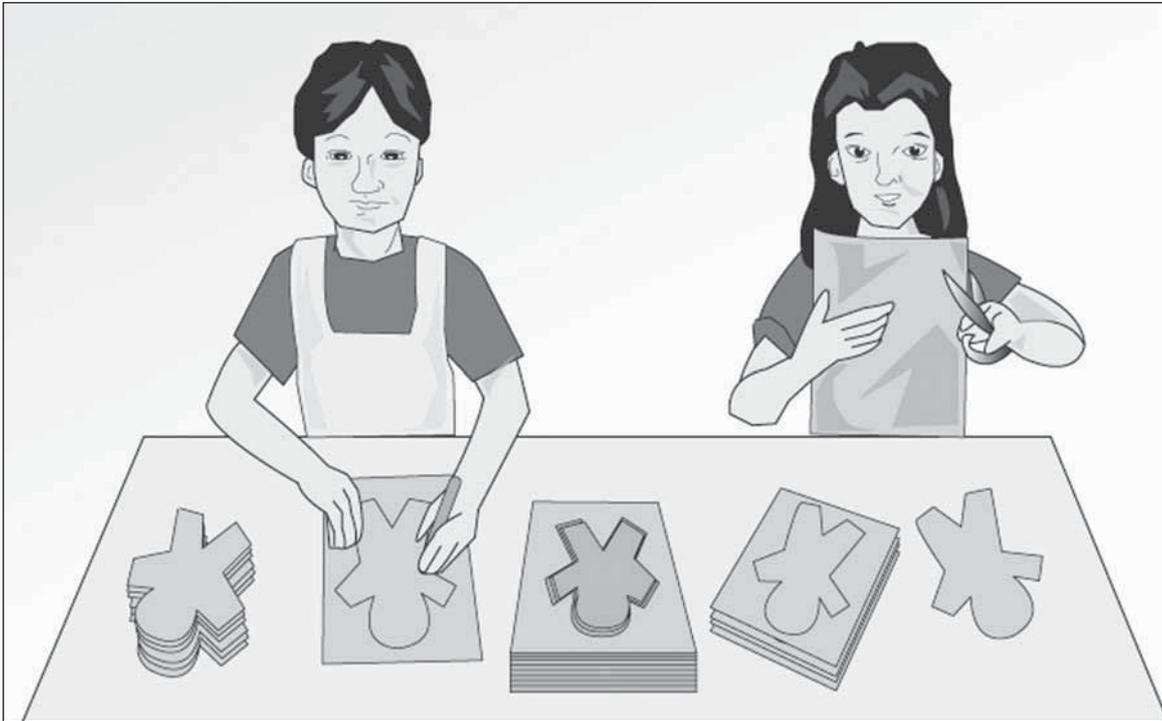
4. Реорганізуйте робочий процес так, щоб окремі працівники чи підгрупи працівників могли контролювати темп роботи та виконання завдань.
5. Сформууйте самостійні робочі бригади, поклавши на кожну з них відповідальність за ухвалення рішення щодо способу виконання дорученої роботи.
6. Заохочуйте працівників до пропонування ідей щодо способу виконання роботи у групі, відділі чи бригаді. Організуйте групове обговорення на предмет реорганізації методів виконання роботи, беручи до уваги при цьому запропоновані ідеї та інші практично здійсненні варіанти.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Підберіть успішні приклади роботи самостійних бригад з інформацією про впроваджені зміни та їхні позитивні результати. Поширте ці приклади за допомогою повідомлень на дошках оголошень, в інформаційних бюлетенях, листівках та електронною поштою.
- Оцініть за участю працівників досягнення тих робочих колективів, які мають свободу дій щодо способу виконання своєї роботи та здійснюють контроль за цим.
- Визнайте цінність ініціатив окремих працівників та робочих колективів щодо методів виконання роботи та самостійності в порядку її виконання.
- Надайте працівникам можливості для навчання з метою вдосконалення їхніх знань і навичок щодо своїх робочих завдань і способів самостійного виконання роботи.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Працівники повинні мати можливість впливати на спосіб виконання ними роботи і на якість отриманих результатів. Розширення свободи дій та контролю за роботою значно посилює мотивацію та якість роботи і зменшує стрес на робочому місці.



**Рис. 12а.** Плануйте робочі завдання для групи працівників так, щоб кожний працівник або кожна підгрупа могли вирішити, як, у якій послідовності та коли вони виконуватимуть ці завдання.



**Рис. 12б.** Сформууйте самостійні робочі бригади, поклавши на кожну з них відповідальність за ухвалення рішення щодо способу виконання дорученої роботи.

## ОРІЄНТИР 13

Організуйте роботу у спосіб, що дає змогу набувати нових умінь, навичок і знань.

### ПРИЧИНИ

- Працівник, який вирізняється динамічністю й може виконувати численні завдання, працюватиме продуктивніше і зможе підтримувати інших працівників.
- Завдяки можливостям набуття нових знань і навичок працівники отримують стимули й матимуть більшу спроможність для ухвалення рішень.
- Маючи нові вміння, навички та знання, працівник може переключатися на виконання інших видів робіт, що дозволяє тимчасово заміщати відсутніх працівників.
- Участь у таких заходах із розбудови спроможності також заохочує соціальну підтримку серед працівників.

### МЕТОДИКА

1. Плануйте роботу так, щоб дозволяти працівникам у робочий час користуватися можливостями щодо навчання і освіти, фінансованими роботодавцем і пов'язаними з роботою.
2. Надавайте працівникам можливості набуття нових умінь, навичок і знань за допомогою навчання без відриву або з відривом від виробництва.
3. Зустрічайтесь із працівниками та питайте їх про те, які вміння, знання і навички можна отримати для вдосконалення виробничого середовища і підвищення продуктивності праці.

4. Якщо працівник вирішив скористатися можливостями щодо навчання чи підготовки, реорганізуйте роботу – наприклад, через обмін завданнями чи спільне виконання роботи, щоб працівник міг користуватися новими знаннями і навичками.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Розроблення коротких, пов'язаних із роботою навчальних модулів, вивчення яких можна передбачити протягом робочого дня, дасть змогу працівникам набувати нових знань і навичок без необхідності залишати місце роботи.
- Оскільки працівники – дорослі учні, необхідно забезпечити, щоб можливості щодо навчання передбачали високий ступінь участі й актуальності.
- Регулярно оцінюйте навчально-освітні можливості, щоб забезпечити встановлення і досягнення реальних цілей.
- Якщо організувати безперервне навчання за місцем роботи неможливо, розгляньте питання про використання можливостей, пропонуваних сторонніми установами.

### ЩЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Працівники, які набули нових знань, умінь і навичок, не лише працюють ефективніше та продуктивніше, а й матимуть стимул до ширшої участі в діяльності групи та перехресному навчанні на підприємстві.



**Рис. 13а.** Надавайте працівникам можливості набуття нових умінь, навичок і знань за допомогою навчання без відриву від виробництва.



**Рис. 13б.** Використовуйте показові наочні приклади, щоб сприяти працівникам у набутті нових навичок і знань.

## ОРІЄНТИР 14

Заохочуйте участь працівників у поліпшенні умов праці та підвищенні продуктивності.

### ПРИЧИНИ

- Якщо вимоги до роботи високі, а працівники мають обмежену можливість контролювати свою роботу чи взагалі не мають такої можливості, то ймовірність стресу зростає.
- Працівники можуть почуватися впевненіше, якщо вони можуть брати участь у процесі ухвалення рішень.
- Працівники, мабуть, найбільш поінформовані про свої робочі місця і завдання. Їхня участь у плануванні та впровадженні змін у цих умовах може призвести до корисних покращань у продуктивності праці, які в іншому разі можуть бути недосяжними.

### МЕТОДИКА

1. Створіть робочі процеси, в яких працівники можуть контролювати темп власної роботи та виконання завдань.
2. Визначте ступінь, у якому працівники залучені до проектування і планування роботи. Організуйте дискусії щодо того, як їх можна активніше залучити до вирішення питань організації праці, як-от методи виконання роботи, темп роботи та перерви.
3. Де можливо, проконсультувавшись з адміністрацією, дозвольте працівникам:
  - спільно планувати розподіл завдань і графіки їх виконання;

- визначати метод, швидкість, цикл і послідовність виконання роботи;
- визначати місце виконання роботи.

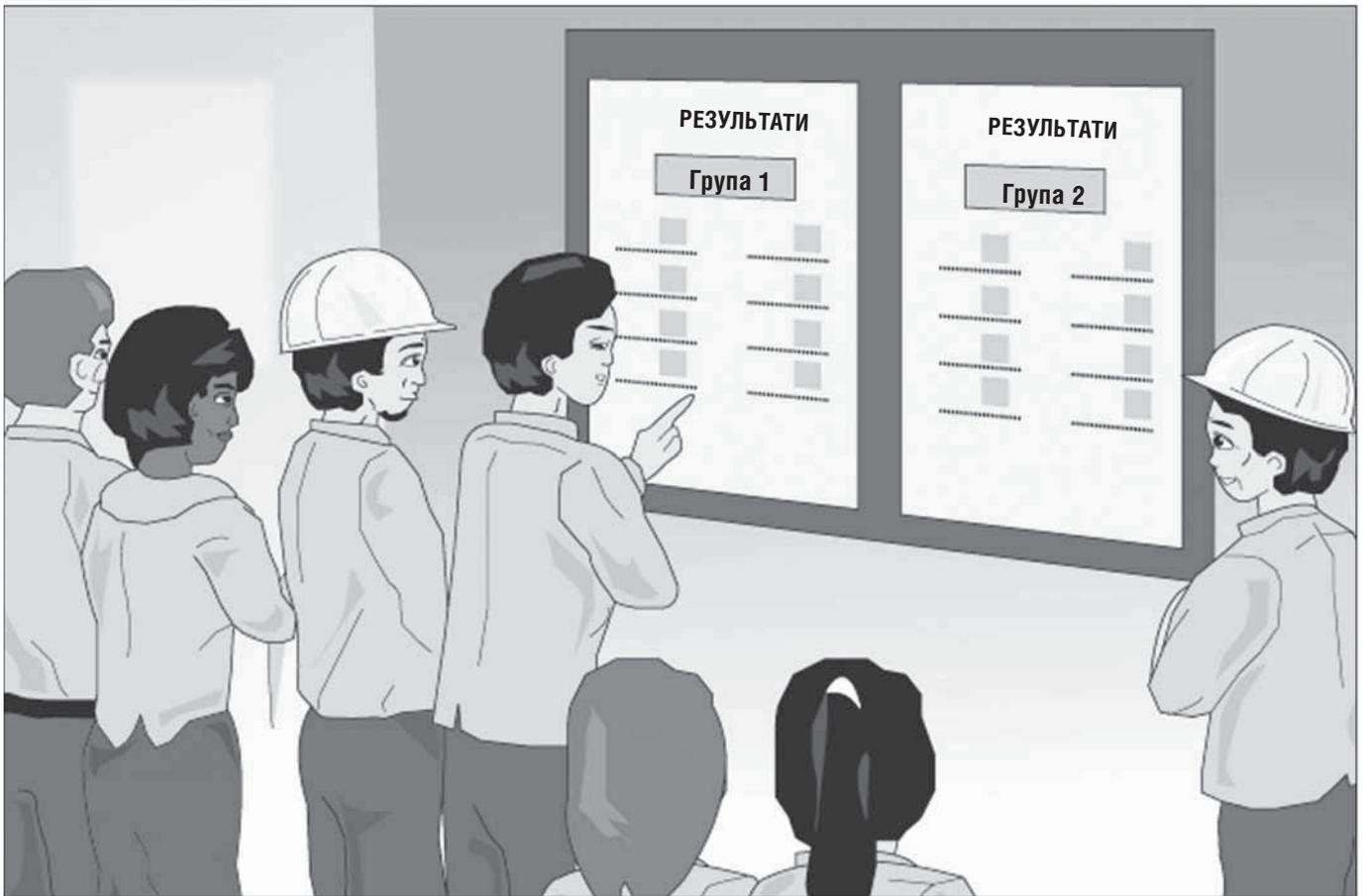
4. На основі обговорень у малих групах дозвольте працівникам впливати на вибір інструментів, обладнання та меблів.
5. Запровадьте процес, за допомогою якого працівники та керівники зможуть спільно обговорювати засоби вдосконалення виробничого середовища та підвищення продуктивності праці.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Закликайте працівників брати на себе відповідальність за робочий процес, умови праці та продуктивність.
- Дозвольте працівникам контролювати такі особливості роботи, як розподіл завдань, темп, пріоритет і послідовність виконання окремих робіт.
- Заохочуйте працівників до повідомлення про проблеми в робочих процедурах, а також до надання допомоги у вирішенні таких проблем.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Ключ до зменшення стресу на роботі полягає в наданні працівникам можливості ширшого контролю за їхньою роботою й за умовами праці.



**Рис. 14. Організуйте групові дискусії щодо проектування та планування роботи, зокрема методів, темпу роботи та графіків її виконання.**

## ОРІЄНТИР 15

Організуйте регулярні зустрічі для обговорення виробничих проблем та їхніх рішень.

### ПРИЧИНИ

- Працівники можуть дуже позитивно сприяти вирішенню проблем і відігравати важливу роль у практичному застосуванні знайдених рішень.
- Рішення, запропоновані працівниками зазвичай є недорогими, практичними та легкими в реалізації.
- Якщо передбачено проведення нарад робочих груп, то працівники почуваються впевненіше, що може спричинити зменшення стресу та підвищення продуктивності праці.
- Працівники мають досвід оцінювання часу та ресурсів, необхідних для виконання роботи чи завдання. Якщо виникають обмеження та проблеми, то працівники, як ніхто інший, можуть запропонувати реальні рішення.

### МЕТОДИКА

1. Заплануйте регулярні зустрічі з працівниками для розгляду проблем, пов'язаних із їхньою роботою, та представлення можливих рішень.
2. Створіть невелику робочу групу, яка звертатиметься до працівників і керівників з проханням щодо розроблення рішень виробничих проблем.

3. Цій робочій групі може знадобитися інформація або технічні поради для розв'язання проблеми. За потреби надайте їй належну підтримку, відповідну інформацію та потрібні технічні поради.
4. Після завершення вищезгаданою групою її роботи попросіть, щоб усі працівники та керівники, залучені до цього процесу, надали свої відгуки щодо запропонованих нею рішень.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Організація групи працівників і керівників для розв'язання конкретної проблеми є продуктивним способом, що дасть змогу розглянути проблему з різних точок зору.
- Якщо працівники знають, що вони можуть брати участь у діяльності робочої групи з проблеми, пов'язаної з їхньою роботою, то вони з більшою готовністю повідомляють про виробничі проблеми та шукають рішення.
- Робоча група повинна бути готова звертатися по поради до інших осіб, які мають досвід вирішення схожих проблем.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Залучення працівників до вирішення проблем може сприяти знаходженню швидких та ефективних рішень, що не потребують значних витрат, і водночас заохотити участь працівників.



**Рис. 15а.** Створіть невелику робочу групу, в якій працівники та керівники можуть розробляти рішення виробничих проблем.



**Рис. 15б.** Організуйте регулярні наради на місці, на яких працівники зможуть окреслювати проблеми, пов'язані з роботою, і пропонувати можливі рішення.



## Соціальна підтримка

Широка соціальна підтримка дуже важлива для запобігання стресу на роботі. Для зменшення наслідків виробничих стрес-факторів слід розглянути питання про використання як формальної, так і неформальної соціальної підтримки. Соціальна підтримка, яку надають адміністрація, безпосередні керівники та колегами, допомагає працівникам справлятися з тиском і стресом на роботі. Соціальна підтримка також поліпшує навички подолання труднощів. Існують різноманітні засоби посилення соціальної підтримки на робочому місці. Зокрема, особливо корисними є такі види підтримки:

- тісні стосунки між керівництвом і працівниками;
- взаємодопомога між працівниками;
- використання зовнішніх джерел допомоги;
- організація соціальних заходів;
- надання за потреби безпосередньої допомоги.

Такі заходи можуть забезпечити практичну і своєчасну підтримку на робочому місці.

## ОРІЄНТИР 16

Налагодьте тісні стосунки між керівництвом і працівниками, щоб працівники та керівники могли отримувати допомогу одне від одного.

### ПРИЧИНИ

- Соціальна підтримка на основі добрих взаємин між керівництвом і працівниками значно сприяє зменшенню стресу на роботі. Це пояснюється тим, що тісні стосунки між працівниками та керівниками допомагають ослабити несприятливі наслідки стресу.
- Підтримка керівників на основі добрих взаємин між керівництвом і працівниками може посилити здатність працівників до подолання стресу на роботі. Працівники, що потерпають від виробничого стресу, мають справлятися з ним різними засобами, і цьому часто сприяє підтримка, що її надають їхні начальники та колеги.
- Атмосфера підтримки, створена завдяки активній участі як керівників, так і працівників у вирішенні виробничих проблем, сприяє реалізації на підприємстві заходів зі зменшення стресу на робочому місці.

### МЕТОДИКА

1. Поясніть усім працівникам, що керівники зобов'язані активно надавати їм підтримку в поліпшенні умов праці та зменшенні стресу на роботі.
2. Уважно вислуховуйте думки та скарги працівників щодо виробничих проблем і докладайте зусиль для вжиття необхідних заходів із розв'язання цих проблем.
3. Заохочуйте працівників до співпраці з керівництвом у виявленні та вирішенні виробничих проблем. Працівники часто знають підґрунтя таких проблем і можливі рішення, тож вони можуть допомогти адміністрації запровадити необхідні зміни.
4. Відкрито обговоріть із працівниками питання про те, як вирішувати важливі виробничі проблеми та реагувати на скарги працівників щодо умов праці. Вживайте активних заходів

для контролю за усуненням проблем і розглядом скарг.

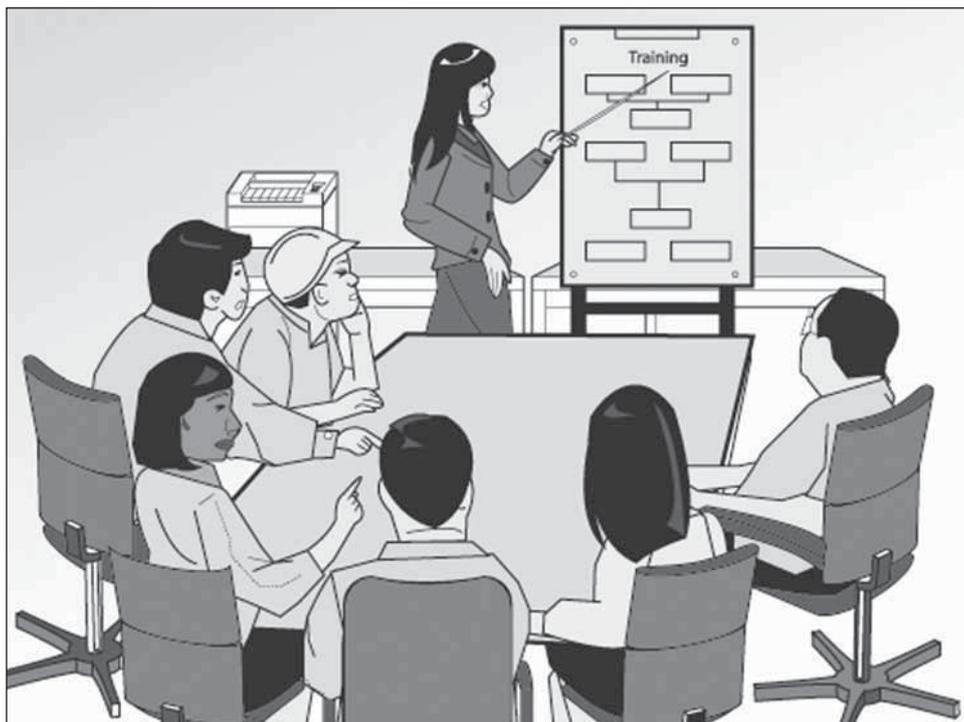
5. Намагайтеся усунути перешкоди на підприємстві, які стримують надання керівниками безпосередньої та опосередкованої підтримки працівникам і робочим колективам. Наприклад, публічно оголосіть, що керівництво готове обговорювати з працівниками будь-які виробничі проблеми або проводити з ними регулярні зустрічі.
6. Документуйте хороші приклади надання керівниками підтримки працівникам або працівниками – керівникам. Оприлюднюйте такі показові приклади.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Заохочуйте співробітництво між керівниками та працівниками. Цьому сприяє відкрите оприлюднення політики підприємства, яка стимулює заходи взаємної підтримки.
- Активно залучайте працівників до процесів ухвалення важливих рішень із виробничих питань. Одержуйте підтримку від працівників у вирішенні виробничих проблем.
- Приділяйте увагу різним особистостям і стилям роботи в колективах. Усувайте перешкоди, які заважають добрим взаєминам між керівництвом і працівниками.
- Усвідомте, що потурання керівників та відповідне неналежне вирішення виробничих питань надзвичайно заважає взаємній підтримці керівників і працівників.
- Проводьте навчання керівників і працівників із питань взаємної підтримки та співробітництва.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Добрі стосунки між керівництвом і працівниками сприяють взаємній підтримці у вирішенні виробничих проблем і зменшенні стресу на роботі. Заохочуйте атмосферу підтримки як формальними, так і неформальними засобами.



**Рис. 16а.** Поясніть усім працівникам, що керівники зобов'язані активно надавати їм підтримку в поліпшенні умов праці та зменшенні стресу на роботі.



**Рис. 16б.** Уважно вислуховуйте думки та скарги окремих працівників щодо виробничих проблем і невідкладно вживайте заходів для їх вирішення.

## ОРІЄНТИР 17

Сприяйте взаємній допомозі та обміну знаннями і досвідом серед працівників.

### ПРИЧИНИ

- Активна співпраця між колегами допомагає поліпшити товариські відносини та підвищити ефективність заходів, спрямованих на зменшення стресу на роботі.
- Працівники в колективі мають різну підготовку та є різними особистостями. Допомогаючи один одному та дослухаючись до колег, працівники вчаться краще співпрацювати й ефективніше справлятися з виробничим стресом.
- Працівники часто відчують самотність і розгубленість, коли намагаються вирішити особисті проблеми. Атмосфера підтримки допомагає таким працівникам одержувати поради від колег і краще справлятися з ситуацією, яка виглядає складною.
- Взаємна турбота і співчуття, які слід виховувати у працівників, істотно допомагають виявляти причини виробничих проблем і знаходити ефективні засоби зменшення стресу на роботі.

### МЕТОДИКА

1. Заохочуйте у працівників взаємну підтримку у виявленні та вирішенні виробничих проблем. Найкращий спосіб для цього – активна участь у спільному ухваленні рішень на рівні робочого колективу і організація групових дискусій щодо розв'язання спільних проблем.
2. Обговоріть шляхи та засоби надання взаємної підтримки у робочому колективі або між різними колективами задля розв'язання виробничих проблем.

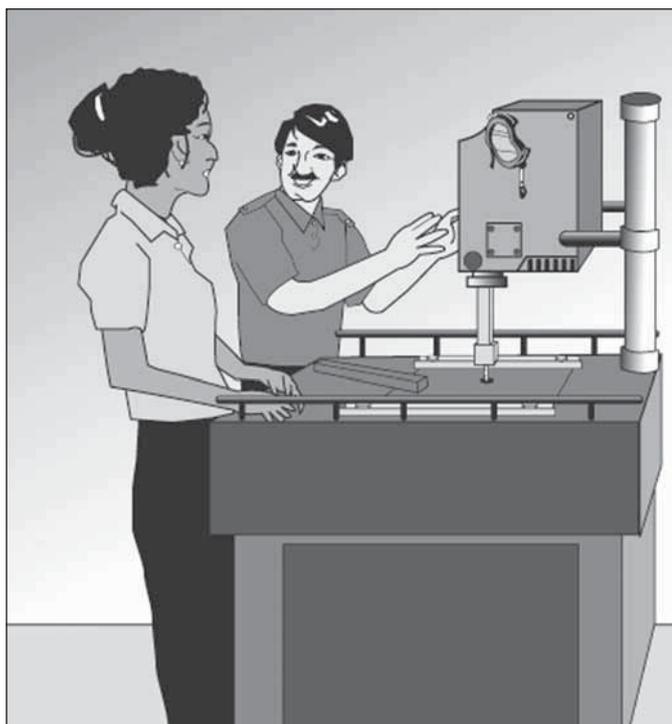
3. Призначайте радників або наставників новим працівникам і працівникам, які зіткнулися з проблемами. Обмінюйтеся досвідом дорадчої роботи та наставництва.
4. Сприяйте формуванню самостійних робочих колективів і заохочуйте колективну роботу. Схвалюйте хороші результати колективної роботи.
5. Підвищуйте рівень обізнаності щодо переваг заохочення взаємної підтримки у робочих колективах або між різними колективами. Обговорюйте ці переваги на нарадах і навчальних заняттях.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Збирайте хороші приклади взаємної підтримки працівників у вирішенні виробничих проблем або в наданні допомоги колегам у складних ситуаціях. Оприлюднюйте ці показові приклади за допомогою відповідних засобів, наприклад інформаційних бюлетенів.
- Обмінюйтеся позитивним досвідом роботи радників і наставників щодо надання ними підтримки своїм колегам. Допомогайте їм підвищувати рівень кваліфікації та розбудувувати їхню спроможність щодо дорадчої та наставницької діяльності.
- На нарадах робочих колективів обговорюйте шляхи розширення взаємної підтримки. Розглядайте конкретні приклади та ефективні заходи підтримки.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Підтримка колег у формі повсякденної співпраці та колективної роботи допоможе налагодити сприятливі взаємовідносини для запобігання стресу.



**Рис. 17а.** Заохочуйте у працівників взаємну підтримку у виявленні та вирішенні виробничих проблем. Найкращий спосіб для цього – участь в ухваленні рішень на рівні робочого колективу або організація групових дискусій щодо розв'язання проблем.



**Рис. 17б.** Ефективно використовуйте радників і наставників для надання ними підтримки колегам. Допомогайте їм підвищувати їхню дорадчу та наставницьку кваліфікацію.

## ОРІЄНТИР 18

Визначте і використовуйте зовнішні джерела для надання допомоги працівникам.

### ПРИЧИНИ

- Реагуючи на різноманітні проблеми, що постають перед працівниками на роботі, та вирішуючи ці проблеми, доцільно залучати зовнішні джерела допомоги.
- Соціальні працівники, консультаційні служби та ПДП можуть допомагати окремим працівникам вивчати та вирішувати проблеми, з якими вони навряд чи впоралися б самостійно. Наприклад, вони можуть допомагати у вирішенні виробничих питань, проблем наркоманії та алкоголізму, ВІЛ-інфекції/СНІДу та інших соціальних і сімейних проблем.
- Працівникам, які потребують допомоги, можна надати її через ПДП, запроваджену на підприємстві за підтримки сторонніх служб. Рекомендується використовувати таку програму для надання ефективної підтримки працівникам, які потрапляють у такі складні ситуації.

### МЕТОДИКА

1. Розгляньте необхідність надання соціальних послуг працівникам, у яких виникають труднощі з вирішенням особистих проблем. Слід приділити увагу особливо складним проблемам, як-от алкоголізм або наркоманія, питання соціального і сімейного життя, наявність літніх членів сім'ї або осіб з інвалідністю. Вивчіть приклади надання ефективних послуг сторонніми соціальними працівниками та іншими надавачами соціальних послуг і оцініть переваги використання цих послуг.
2. Проконсультуйтеся зі сторонніми соціальними працівниками та іншими надавачами соціальних послуг, зокрема з надавачами ПДП,

щодо способів надання працівникам допомоги шляхом використання їхніх послуг. Забезпечте наявність достатніх ресурсів для залучення допомоги таких служб.

3. Призначте осіб, які відповідатимуть за співпрацю з сторонніми службами, які надають соціальну підтримку, потрібну працівникам.
4. Забезпечте підтримку керівництва, безпосередніх начальників і колег у плануванні та наданні послуг соціальної підтримки працівникам, які їх потребують.
5. Дотримуйтесь конфіденційності щодо послуг, наданих окремим працівникам.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- У потрібних випадках запроваджуйте гнучкі графіки роботи та оплачувані відпустки для працівників, які вирішують особисті проблеми.
- Оцініть ефективність соціальних послуг, наданих сторонніми агенціями. Оскільки в людей різні потреби, ретельно вивчіть особисті потреби та ситуації.
- Проведіть навчання керівників і працівників щодо користування зовнішніми соціальними послугами й надайте їм відповідні настанови.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Зовнішні джерела, зокрема ПДП, є цінним ресурсом для надання допомоги працівникам, які потребують соціальної підтримки.



**Рис. 18а.** Задучіть послуги соціальних працівників та інших служб допомоги працівникам для надання останнім допомоги у вирішенні особливо складних проблем, як-от алкоголізм або питання соціального та сімейного життя.



**Рис. 18б.** Забезпечте підтримку кваліфікованих фахівців для того, щоб навчити працівників захищатися і зменшувати стрес на роботі.

## ОРІЄНТИР 19

Організуйте соціальні заходи в робочий час або після роботи.

### ПРИЧИНИ

- Соціальні заходи, зокрема неформальні зустрічі та розважальні заходи, сприяють співробітництву між керівниками та працівниками й серед працівників. Ті, що проводяться за власною ініціативою керівників і працівників, допомагають посилити почуття товаришності.
- Соціальні заходи позитивно впливають на взаєморозуміння між людьми різного походження і допомагають підтримувати добрі взаємини. Отже, такі заходи сприяють спільним зусиллям із поліпшення умов праці та зменшення стресу на роботі.
- Для працівників можна проводити різноманітні соціальні та розважальні заходи. Відповідні заходи можна легко планувати та проводити у співробітництві з місцевими мешканцями.

### МЕТОДИКА

1. За допомогою зустрічей та опитувань на підприємстві з'ясуйте, яким видам соціальних заходів віддають перевагу керівники та працівники.
2. Сформууйте невелику групу з керівників та працівників, щоб вивчити їхні пріоритети щодо організації соціальних заходів та відповідних строків.
3. Запропонуйте керівникам і працівникам місце проведення, зміст і строки проведення со-

ціальних заходів та отримайте їхні зауваження для затвердження цього плану. У доречних випадках організуйте заходи у робочий час, щоб їх могло відвідати багато людей.

4. Плануйте соціальні заходи у співробітництві з якомога більшою кількістю людей. Намагайтеся підтримувати дружню атмосферу та добровільний характер заходів. Зазвичай організують вечірки, культурні заходи, спортивні змагання чи неформальні зустрічі.
5. Оцінюйте всі проведені соціальні заходи та вносьте пропозиції щодо вдосконалення місць проведення, змісту та строків на основі відгуків учасників.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

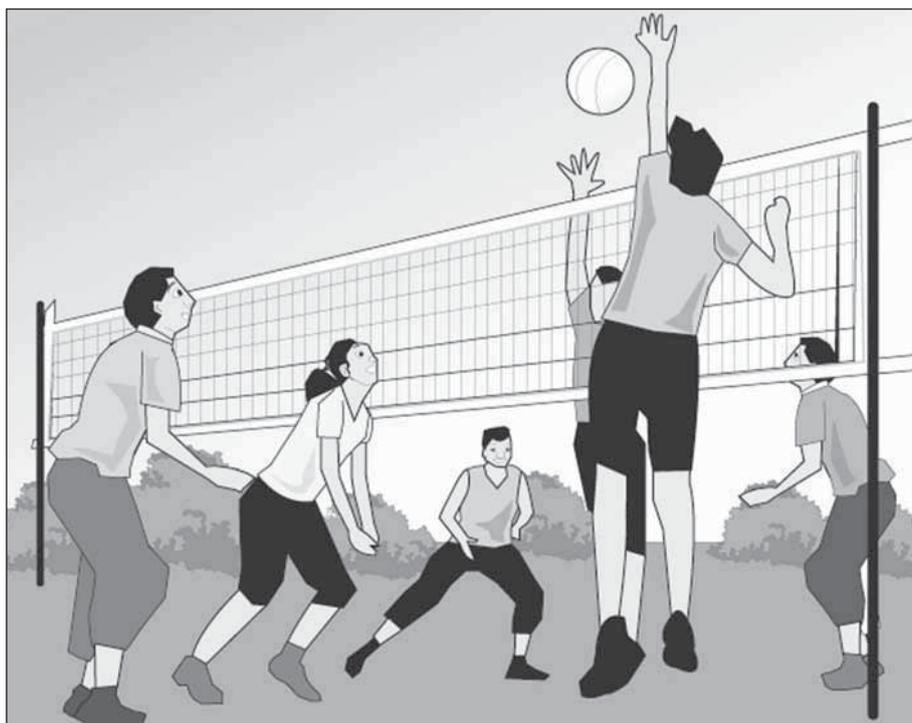
- Вивчіть досвід проведення аналогічних заходів, успішно організованих іншими місцевими підприємствами та групами. Є безліч прикладів таких заходів у будь-якому населеному пункті.
- Проводьте неформальні заходи, привабливі для учасників, як-от церемонії вручення призів, ігри, музичні та культурні заходи, конкурси.
- Зважайте на культурні відмінності учасників.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Соціальні та розважальні заходи допомагають поліпшити взаєморозуміння та підтримувати гарні взаємини. Вони полегшують спільні зусилля із запобігання стресу на роботі.



**Рис. 19а.** За допомогою зустрічей та опитувань на підприємстві з'ясуйте, яким видам соціальних заходів віддають перевагу керівники та працівники.



**Рис. 19б.** Організуйте культурні заходи, спортивні змагання та неформальні зустрічі у дружній атмосфері у співробітництві з якомога більшою кількістю людей.

## ОРІЄНТИР 20

За потреби надавайте працівникам допомогу та підтримку.

### ПРИЧИНИ

- Різні працівники потребують різних обсягів і видів соціальної підтримки залежно від умов їхньої праці, особистих обставин та індивідуальних пріоритетів. Отже, у разі потреби необхідно надавати окремим працівникам і колективам допомогу та підтримку з огляду на конкретні вищезгадані аспекти.
- Найкраще, щоб допомогу та підтримку, пристосовану до потреб окремих працівників або колективів, надавали керівники та працівники, які підтримують тісні стосунки з тими, хто потребує такої допомоги та підтримки. Заохочуючи надання адресної підтримки, можна поліпшити умови праці та особисті обставини.
- Підтримка, своєчасно надана працівникам, яким важко впоратися з ситуацією, що склалася, може допомогти їм знайти засоби для зменшення стресу на роботі.

### МЕТОДИКА

1. Забезпечте, щоб керівництво, безпосередні начальники та працівники розуміли політику відкритих дверей, що запроваджена на підприємстві, та розмовляли одне з одним, якщо в них виникають проблеми.
2. Заохочуйте працівників, безпосередніх начальників та керівництво до того, щоб вони регулярно питали одне в одного про те, що вони роблять. Регулярно проводьте бесіди,

щоб намагатися зрозуміти потреби окремих працівників у допомозі та підтримці.

3. Надавайте практичну підтримку працівникам або колективам, коли в них виникають проблеми, які їм важко вирішити власними зусиллями. Таких проблем безліч, тож необхідно зрозуміти індивідуальні обставини й належним чином співпрацювати, щоб вирішити ці проблеми.
4. Якщо можливо й доречно, надавайте підтримку, коли працівник потребує допомоги. Оцінюйте дієвість наданої підтримки, а за потреби залучайте зовнішні джерела підтримки.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Підтримуйте тісні контакти з усіма працівниками. Наприклад, заохочуйте керівництво і безпосередніх начальників до розмов із працівниками на їхніх робочих місцях.
- Обговорюйте з основними учасниками надання підтримки працівникам питання про те, які форми та строки надання підтримки будуть ефективними.
- Суворо дотримуйтеся конфіденційності щодо питань індивідуального характеру.

### ЩЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Своєчасна допомога працівникам, що її потребують, сприяє ефективному подоланню ними тиску та стресу.



**Рис. 20а.** Надавайте підтримку працівникам, коли в них виникають проблеми, які їм важко вирішити власними зусиллями.



**Рис. 20б.** Надаючи підтримку з огляду на ситуацію, в якій перебуває працівник, що потребує допомоги, створюйте дружню атмосферу.



## Фізичне середовище

Фізичне середовище – один із факторів, що сприяє виробничому стресові. Важливо забезпечити працівникам безпечне, сприятливе для здоров'я і комфортне середовище. Цієї мети можна досягти за допомогою оцінки та контролю екологічних ризиків за активної участі працівників. Практичні заходи можуть здійснюватися за результатами оцінки екологічних ризиків на конкретному об'єкті. Наведені нижче елементи є особливо важливими для запобігання стресу, пов'язаного з фізичним середовищем:

- запровадження чіткого порядку оцінки та контролю ризиків;
- створення комфортного виробничого середовища;
- усунення або зменшення загроз у джерелах їх виникнення;
- забезпечення чистих приміщень для відпочинку, що сприяють відновленню сил;
- запровадження процедур і планів дій у надзвичайних ситуаціях.

Необхідно побудувати безпечне, сприятливе для здоров'я і комфортне виробниче середовище, що допомагає запобіганню стресу у працівників, згідно з нововведеннями у системах управління безпекою та гігієною праці.

## ОРІЄНТИР 21

Запровадьте чіткі процедури оцінки та контролю ризиків на основі наявних систем управління безпекою та гігієною праці.

### ПРИЧИНИ

- Роботодавець зобов'язаний забезпечити працівникам безпечне і сприятливе для здоров'я виробниче середовище.
- Оцінка та контроль ризиків передбачають виявлення і оцінювання небезпек і ризиків на підприємстві, які можуть завдати шкоди безпеці та здоров'ю працівників, а також визначення пріоритетності заходів з усунення небезпек і мінімізації ризиків.
- Методи оцінки та контролю ризиків складаються з наступних елементів, які зазвичай виконують у зазначеному нижче порядку:
  - виявлення небезпек і визначення їхніх характеристик та оцінка ризиків;
  - визначення ризику (можливості того, що небезпека призведе до небажаного результату, наприклад, нещасного випадку, травми чи смерті);
  - визначення способів зменшення цих ризиків;
  - визначення пріоритетності та реалізація заходів із зменшення ризиків на основі прийнятої стратегії.
- Оцінка та контроль ризиків на підприємстві не тільки сприяють безперервному підвищенню рівня безпеки та гігієни на підприємстві, а й допомагають завоювати довіру працівників щодо турботи роботодавця про виробниче середовище.

### МЕТОДИКА

1. Визначте значні ризики для безпеки та здоров'я у виробничому середовищі, для чого проведіть спільний огляд підприємства і групове обговорення за участю керівників і працівників.
2. Визначте, хто наражається на ризик від різних видів факторів ризику.

3. Оцініть ризики стосовно заходів контролю, яких вживають на підприємстві. Для цього необхідно виконати процедури оцінки ризиків у рамках наявних систем управління безпекою та гігієною праці.
4. Виясніть, які додаткові заходи контролю є необхідними. Відповідно до пріоритетності цих заходів запровадьте ефективні заходи контролю ризиків за активної участі керівників і працівників, яких ці ризики стосуються.
5. Документально зафіксуйте результати оцінки та контролю ризиків. Необхідно, щоб керівництво переглянуло ці результати і обговорило питання про те, як можна забезпечити безперервне поліпшення ситуації за участю працівників.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Оцінку та контроль ризиків слід проводити регулярно, особливо у випадку змін у виробничому процесі, використання небезпечних хімічних речовин чи газів або згідно з вимогами законодавства.
- Кожне підприємство відрізняється від інших. Тому проведення оцінки ризиків на конкретному підприємстві допоможе виробити спеціалізовані рішення проблем для конкретної ситуації, а не для ризиків загального характеру.
- Працівники з інвалідністю, вагітні жінки та матері-годувальниці можуть наражатися на додаткові ризики при роботі в певних умовах. Вони можуть мати особливі потреби, на які слід зважати під час оцінювання та усунення ризиків.
- Проводьте моніторинг і перевірку результатів заходів контролю ризиків. Результати моніторингу і перевірки слід довести до відома всіх зацікавлених працівників.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Оцінюйте та контролюйте ризики у виробничому середовищі. Забезпечте активну участь у цьому процесі працівників або їхніх представників.



**Рис. 21а.** Визначте і оцініть ризики для безпеки та здоров'я у виробничому середовищі за допомогою проведення спільного огляду та групового обговорення за участю керівників і працівників.



**Рис. 21б.** З метою ефективного контролю ризиків визначте необхідні заходи контролю за допомогою спільного обговорення з керівниками та працівниками.

## ОРІЄНТИР 22

Створіть комфортне виробниче середовище, сприятливе для фізичного та психічного здоров'я.

### ПРИЧИНИ

- Комфортне виробниче середовище та зручне робоче місце сприяють здоров'ю, безпеці та благополуччю працівників, що, у свою чергу, підвищує продуктивність їхньої праці.
- Підтримання гарного фізичного і психічного здоров'я працівників є важливим для продуктивності та рентабельності промисловості. Цей чинник слід підсилити постійним удосконаленням виробничого середовища.
- Стабільного підвищення рівня безпеки та гігієни праці можна досягти шляхом створення безпечного, сприятливого для здоров'я та комфортного виробничого середовища.

### МЕТОДИКА

1. Визнайте та прийміть відповідальність роботодавця за створення безпечних і сприятливих для здоров'я умов праці та виробничого середовища для працівників підприємства.
2. Доведіть до відома всіх працівників політику в сфері безпеки та гігієни праці й запровадьте програми дій на основі цієї політики.
3. Здійснюйте належним чином оцінку та контроль ризиків для визначення та ослаблення виробничих небезпек.
4. Дотримуйтесь усіх передбачених законом вимог безпеки та гігієни праці.

5. Забезпечте, щоб працівники отримали достатню інформацію й настанови та пройшли навчання стосовно ризиків, пов'язаних із виробничою діяльністю, і щодо порядку вжиття заходів для захисту від цих ризиків.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Спробуйте вдосконалити виробниче середовище і зробити підприємство комфортним для працівників. Використайте, наприклад, такі показники, як освітленість, шум та концентрація пилу і небезпечних хімічних речовин у повітрі.
- Поставте мету щодо зменшення кількості нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань. Обговоріть шляхи досягнення цієї мети з керівництвом, безпосередніми начальниками та зацікавленими працівниками.
- Забезпечте, щоб думки працівників було враховано в ухвалених рішеннях щодо вдосконалення виробничого середовища.
- За допомогою відповідних інформаційних матеріалів і плакатів інформуйте працівників про виробничі ризики, належні профілактичні заходи та прогрес, досягнутий в усуненні цих ризиків.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Належне виробниче середовище – один із мотивуючих факторів для працівників. Необхідно створити комфортне виробниче середовище, сприятливе для фізичного і психічного здоров'я всіх працівників.



**Рис. 22а.** Визнайте відповідальність роботодавця за створення безпечних і сприятливих для здоров'я умов праці та виробничого середовища для кожного працівника.



**Рис. 22б.** Створіть для працівників комфортне виробниче середовище. Запровадьте на підприємстві відповідні вдосконалення та забезпечте, щоб думки працівників було враховано під час ухвалення рішень.

## ОРІЄНТИР 23

Усувайте або зменшуйте небезпеки для захисту та здоров'я у джерелах їх виникнення.

### ПРИЧИНИ

- Контроль небезпек у джерелах їх виникнення – це найперший метод зменшення небезпек, пов'язаних із виробничою діяльністю та виробничими процесами, задля захисту працівників, населення і навколишнього середовища.
- Контроль небезпек у джерелах їх виникнення є ефективним практичним підходом – і найкращою стратегією щодо безпеки та гігієни праці, тому що цей метод у багатьох випадках є економічно ефективним. Він забезпечує підприємствам істотну економію завдяки зменшенню відходів сировини та матеріалів, а також скороченню витрат на контроль забруднення навколишнього середовища, витрат, пов'язаних із виробничим травматизмом і професійними захворюваннями, та витрат на відшкодування.
- Якщо контроль небезпек здійснюється у джерелах, то працівники захищені від цих небезпек.

### МЕТОДИКА

1. Підтвердьте, чи можна усунути виявлені виробничі небезпеки за допомогою внесення змін до виробничого процесу або заміни небезпечних матеріалів безпечними.
2. За допомогою засобів технічного контролю огородіть або накрийте небезпечні матеріали та виробничі зони, щоб працівники не наражалися на пов'язані з ними ризики.

3. Якщо джерела виробничих небезпек неможливо усунути або ізолювати, застосуйте додаткові заходи технічного контролю, щоб зменшити рівні їхнього впливу. Наприклад, слід установити ефективне місцеве витяжне обладнання для зменшення концентрації у повітрі пилу або небезпечних хімічних речовин, які потрапляють у повітря на робочому місці.
4. Обговоріть із керівниками та працівниками, чи необхідно вжити додаткових заходів технічного контролю або використати засоби індивідуального захисту.
5. Якщо засоби технічного контролю не є ефективними або достатніми для зменшення впливу до безпечного рівня, слід користуватися засобами індивідуального захисту.
6. Перевірте, щоб були вибрані та правильно використовувалися належні види засобів індивідуального захисту.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Забезпечте належні процедури видалення відходів.
- Якщо запроваджуються нові виробничі процеси або у виробничих процесах здійснюється значна зміна, оцініть ризик впливу небезпек.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Щоб захистити працівників, здійснюйте технічний контроль небезпек у джерелах. Засоби індивідуального захисту слід застосовувати тільки у випадку, якщо засоби технічного контролю та інші захисні заходи є недостатніми й не можуть знизити шкідливий вплив на працівників до безпечного рівня.

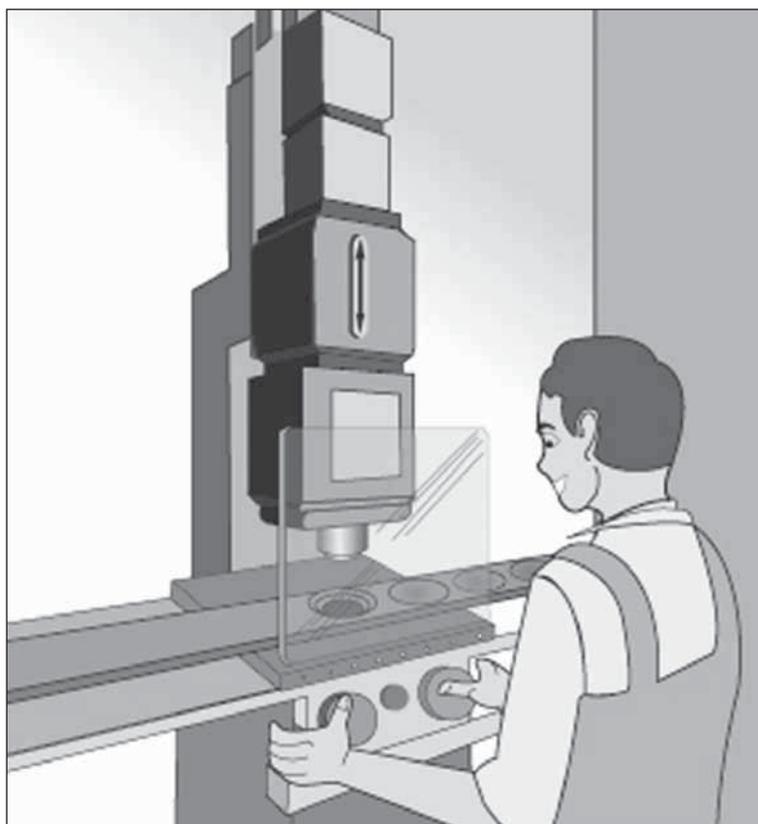


Рис. 23а. Застосуйте засоби технічного контролю, наприклад двокноповий вимикач на небезпечному пресі, щоб працівники не наражалися на пов'язані з таким обладнанням ризики.

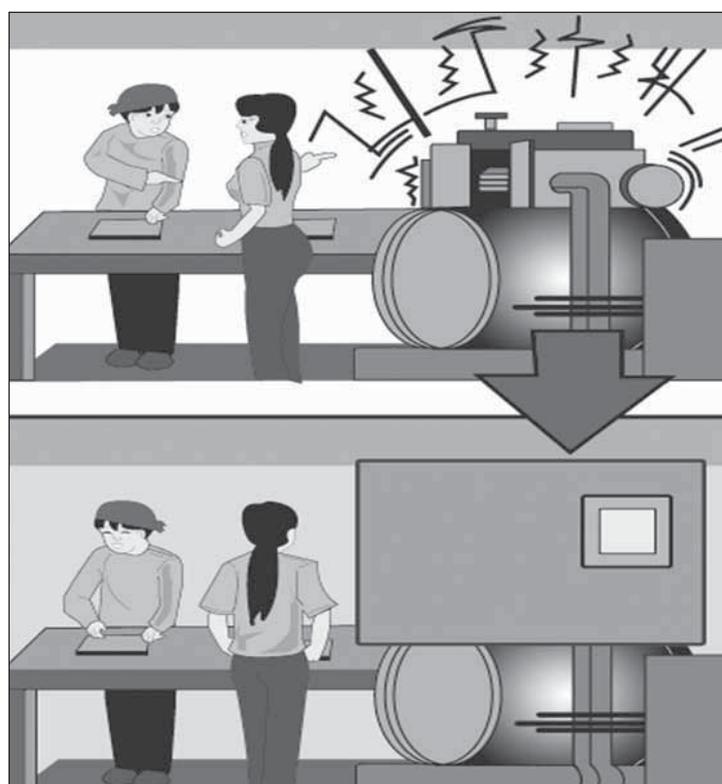


Рис. 23б. Закрийте джерело небезпеки, наприклад шумний верстат, щоб зменшити ризик для безпеки та здоров'я й підвищити продуктивність праці.

## ОРІЄНТИР 24

Передбачте чисті приміщення для відпочинку.

### ПРИЧИНИ

- Чисті та добре доглянуті приміщення для відпочинку працівників забезпечують належну гігієну та охайність на підприємстві.
- Працівникам, які виконують важку і небезпечну роботу або роботу в забруднених зонах, потрібні чисті зони відпочинку. У цих зонах повинні бути виключені будь-які ризики вдихання забрудненого повітря, абсорбції забруднювачів через шкіру та потрапляння забруднювачів у організм з їжею.
- Хороше, чисте та затишне місце для відпочинку з усіма зручностями допомагає підтримувати належні умови праці та зберегти здоров'я працівників.
- Чисті приміщення для відпочинку – ознака сприятливого, зручного для працівників підприємства.

### МЕТОДИКА

1. Передбачте достатню кількість зручно розташованих кімнат відпочинку далеко від робочого місця та підтримуйте у цих приміщеннях належну гігієну. Регулярно перевіряйте чистоту та якість утримання цих приміщень.
2. Поряд із зонами відпочинку передбачте наступні добре доглянуті засоби з належним урахуванням потреб вагітних жінок та матерів-годувальниць:
  - доступ до чистої та якісної питної води;
  - місця прийому їжі, захищені від пилу та промислових забруднювачів;
  - належні місця для перевдягання, миття та санітарні кімнати.

3. Зони відпочинку повинні мати належні місця для сидіння, як-от стільці (зі спинками та підлокітниками), дивани та столи. Зони відпочинку повинні бути захищені від шуму, пилу, хімічних речовин та інших промислових забруднювачів. Підтримуйте у цих приміщеннях комфортну температуру (у холодних країнах слід передбачити обігрівачі, а в тропічних – кондиціонери повітря) з належною вентиляцією.
4. Якщо потрібно, удоскональте дизайн зон відпочинку та передбачте в них додаткові засоби, проконсультувавшись із працівниками.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Приміщення для відпочинку не слід використовувати для зняття особистого захисного одягу, забрудненого під час роботи. Для зміни робочого та верхнього одягу мають бути передбачені окремі кімнати.
- Вагітним жінкам і матерям-годувальницям слід забезпечити додаткові приміщення, де вони за потреби можуть лежати й відпочивати або годувати немовлят.
- У зонах відпочинку всім працівникам слід заборонити палити. В окремих приміщеннях або зонах для курців, якщо такі приміщення або зони є, має бути встановлено знаки, які попереджають, що паління шкідливе для здоров'я.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Працівники завжди високо цінують чисті та добре доглянуті приміщення для відпочинку та інші зручності, що створюють затишну атмосферу.



**Рис. 24а.** Передбачте достатню кількість зручно розташованих кімнат відпочинку для працівників і періодично перевіряйте стан гігієни у цих кімнатах.



**Рис. 24б.** Передбачте комфортні та чисті місця прийому їжі, захищені від шуму, пилу та забруднювачів.

## ОРІЄНТИР 25

Розробіть плани дій у надзвичайних ситуаціях для забезпечення роботи в таких ситуаціях та швидкої евакуації.

### ПРИЧИНИ

- Пожежа, стихійне лихо або масштабна аварія можуть трапитися в будь-який момент, і кожний працівник підприємства повинен знати, як реагувати й що робити в такому випадку.
- Страх перед надзвичайною ситуацією, наприклад, пожежею, повінню чи вибухом, поєднаний з незнанням того, що потрібно робити, може спричинити панічну реакцію, дискомфорт, стрес, а у кінцевому підсумку – несприятливий вплив на продуктивність праці.
- Чітко складений, оприлюднений та відпрацьований план дій може зменшити серйозні наслідки масштабної надзвичайної ситуації та запобігти переростанню незначного інциденту в масштабну катастрофу.
- Оскільки запам'ятати все, що необхідно робити у випадку надзвичайної ситуації, може бути важко, то необхідно заздалегідь підготувати легкий для читання, чітко сформульований пакет відповідних інструкцій. Кожний повинен пройти навчання щодо порядку дій у надзвичайній ситуації, зокрема евакуації.

### МЕТОДИКА

1. За участю представників муніципальної влади визначте характер можливих надзвичайних ситуацій, які можуть торкнутися підприємства, а також оточуючої його місцевості.
2. Залучіть роботодавця, працівників, спеціалістів із безпеки та гігієни праці й муніципальні надзвичайні служби до дискусій з метою визначити, які види заходів необхідно здійснювати за кожного типу надзвичайної ситуації. Урахуйте ймовірність пожежі, вибуху та викиду небезпечних речовин, а також можливих травм.
3. Шляхом колективного обговорення визначте пріоритетні заходи, які необхідно здійснювати при кожному типі надзвичайної ситуації. Це можуть бути процедури зупинення підприємства, звернення по допомогу до сторонніх організацій, порядок надання першої допомоги та аварійна евакуація. У цих дискусіях повин-

ні брати участь працівники, керівництво та спеціалісти з безпеки та гігієни праці. Ураховуйте працівників з особливими потребами, наприклад працівників з інвалідністю та вагітних жінок.

4. Після запровадження вищезгаданих процедур доведіть інформацію про дії у надзвичайній ситуації до відома всіх зацікавлених осіб. Для тих осіб, які повинні виконувати у разі надзвичайної ситуації конкретні дії, обов'язковим є часте і багаторазове навчання. Проводьте тренування з відпрацювання евакуації.
5. Розмістіть на видному місці й постійно оновлюйте перелік номерів телефонів екстреного зв'язку, порядок дій у надзвичайній ситуації та маршрути евакуації. Забезпечте, щоб усі працівники знали, де міститься цей документ. Забезпечте, щоб усе аварійне обладнання, розташоване на підприємстві (як-от аптечки першої допомоги, медична апаратура для невідкладної допомоги, засоби захисту, засоби транспортування, зокрема аварійні носії, та протипожежне обладнання), було чітко промаркованим і легкодоступним.

### ЩЕ ДЕКИЛЬКА ПОРАД

- Плануючи евакуацію, забезпечте, щоб на кожному робочому місці було передбачено два безперешкодні, добре освітлені проходи до самого виходу з підприємства. Крім того, передбачте місце для збору ззовні підприємства, де працівників можна порохувати.
- Чітко роз'ясніть, хто керуватиме діями у разі надзвичайних ситуацій.
- Якщо на підприємстві запроваджуються зміни, що вплинуть на порядок дій у надзвичайній ситуації (наприклад, зміни у виробництві або перепланування), забезпечте, щоб ці зміни були відображені у планах і процедурах дій у надзвичайних ситуаціях.
- Розробляючи плани дій у надзвичайних ситуаціях, внесіть до них оцінку ризиків на території навколо підприємства.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Кожен працівник підприємства повинен точно знати, що робити у випадку надзвичайної ситуації. Якісне планування дій у надзвичайних ситуаціях допоможе запобігти серйозним аваріям.

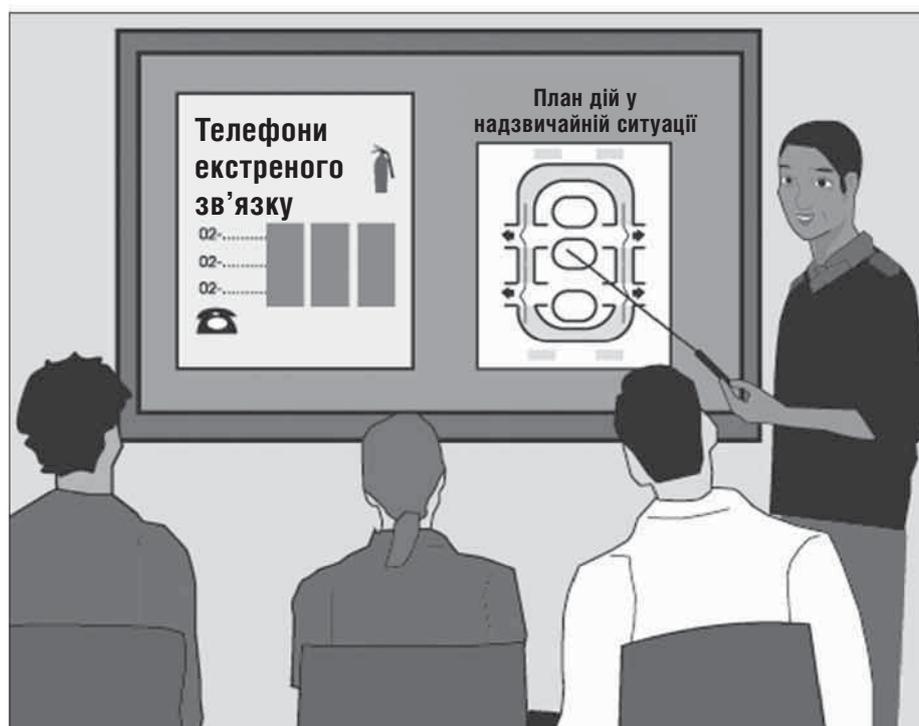


Рис. 25а. Підготуйте плани дій у надзвичайних ситуаціях за участю працівників. Передбачте маршрути евакуації та заходи першої допомоги для всіх працівників, у тому числі з особливими потребами.



Рис. 25б. Подбайте, щоб працівники знали, як користуватися аварійним обладнанням, розташованим на підприємстві, наприклад протипожежним обладнанням.



## Баланс між роботою та особистим життям і робочий час

Важливими чинниками, що впливають на стрес на роботі, є баланс між роботою та особистим життям і організація робочого часу. Для забезпечення кращого балансу між роботою та особистим життям можуть знадобитися вдосконалення в організації робочого часу та інші подібні заходи. Стрес на робочому місці пов'язаний, зокрема, зі значною тривалістю робочого дня, нерегулярною змінною роботою, а також із тим, чи передбачені належні вихідні, оплачувані відпустки та перерви. Потрібні багатопланові заходи підтримки, які дають змогу зменшувати втому, підвищувати рівень безпеки та гігієни праці, сприяти виконанню сімейних обов'язків. До практичних заходів з удосконалення організації робочого часу та поліпшення балансу між роботою та особистим життям належать:

- залучення працівників до планування робочого часу;
- урахування потреб як роботи, так і працівників;
- уникнення надмірно тривалого робочого часу;
- сприяння виконанню сімейних обов'язків;
- коригування перерв і часу відпочинку.

Здійснення багатопланових заходів, що відображають потреби й пріоритети як підприємства, так і працівників, є особливо важливим для підтримання балансу між роботою та особистим життям.

## ОРІЄНТИР 26

Залучайте працівників до планування робочого часу.

### ПРИЧИНИ

- Можлива низка варіантів організації робочого часу, з різним часом початку і закінчення роботи, різними періодами відпочинку, перервами, тривалістю та регулярністю змін, розподілом вихідних днів тощо. Різноманіття є ключем до вироблення варіантів, які забезпечують баланс між потребами роботи та потребами працівників.
- У різних працівників – різні потреби. Важливо залучити всіх зацікавлених осіб до процесу вже на етапі планування.
- Працівники будуть більш придатними для роботи психічно та фізично й продуктивнішими, якщо забезпечено баланс між роботою та сімейним життям.
- Якщо працівники можуть збалансувати роботу та особисте життя, це корисно і для підприємства, і для сім'ї.

### МЕТОДИКА

1. Визначте можливі варіанти організації робочого часу на основі групового обговорення за участю зацікавлених працівників або їхніх представників.
2. При цьому розгляньте питання про те, чи є різні способи зміни організації робочого часу. Серед типових прикладів можна назвати такі:

- зміна часу початку/закінчення роботи;
- запровадження перерв;
- рівномірний розподіл робочих годин у часі;
- встановлення вихідних днів;
- введення гнучкого графіка;
- оптимізація графіків і тривалості змін;

— надання можливості роботи на умовах неповного робочого часу;

— організація розподілу робочого місця.

3. Візьміть до уваги пріоритети працівників, вимоги безпеки та гігієни праці й вимоги господарської діяльності, після чого погодьте конкретні плани.
4. Знову проконсультуйтеся з працівниками щодо доцільності прийнятого плану та випробуйте новий варіант організації робочого часу.
5. Організуйте для керівників і працівників навчальні семінари для розгляду наслідків різних графіків роботи для здоров'я та розроблення ефективніших варіантів організації робочого часу.

### ЩЕ ДЕКИЛЬКА ПОРАД

- Слід зважати як на вимоги роботи, так і на пріоритети працівників, а також на вимоги безпеки та гігієни праці.
- Участь працівників у розробленні графіків їхнього робочого часу допомагає їм виконувати сімейні обов'язки.
- Хороші приклади організації робочого часу на подібних підприємствах можуть слугувати реальними моделями.
- Створіть планову групу за участю керівників та представників працівників, яка має визначити практичні варіанти. План, представлений групою, можна взяти за основу для подальших виробничих консультацій.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Організація робочого часу впливає на повсякденне життя. Залучення працівників до розроблення графіків роботи підвищує ефективність результатів і сприяє задоволеності роботою.

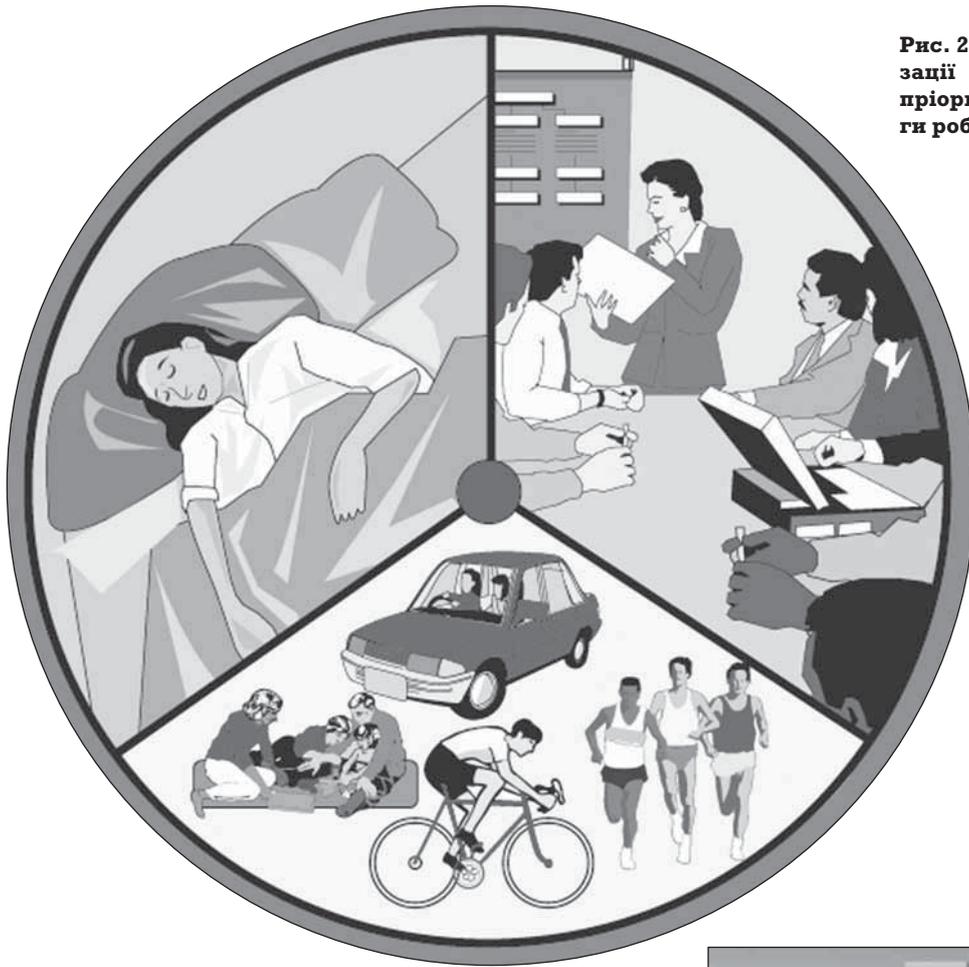


Рис. 26а. Розробляючи варіанти організації робочого часу, зважайте як на пріоритети працівників, так і на вимоги роботи.

Рис. 26б. Передбачте достатньо часу для періодів відпочинку та дозвілля. Поїздки на роботу та з роботи, суспільне життя, дозвілля та відпочинок є факторами, що впливають на нашу здатність долати стрес.



## ОРІЄНТИР 27

Плануйте графіки роботи так, щоб урахувати як потреби підприємства, так і особисті потреби працівників.

### ПРИЧИНИ

- Гнучкі графіки роботи знаходять дедалі ширше застосування, тому що вони дають змогу задовольняти одночасно потреби підприємства та особисті пріоритети працівників. Оскільки переваги та недоліки конкретних графіків роботи для підприємства і працівників різні, то необхідно докладати узгоджених зусиль для врахування таких відмінностей.
- Гнучким графікам роботи, часто поєднаним із нерегулярними змінами, наприклад зі змінами по вихідних дня і нічними змінами, віддають перевагу ті підприємства, що намагаються задовольнити потреби ринку, виконати виробничі плани або дотриматися встановлених строків. Графіки роботи, сплановані відповідно до цих потреб, можуть відрізнятися від графіків, яким віддають перевагу працівники, що бажають задовольнити особисті, соціальні та сімейні потреби.
- Гнучкі або нерегулярні графіки роботи часто спричиняють труднощі в контролі та організації праці й можуть викликати коливання виробітку та якості. Актуальними є також кар'єрний розвиток і підвищення кваліфікації. Оскільки вищезгадані недоліки по-різному впливають на підприємство і на працівників, їх слід ретельно вивчити.
- Гнучкі графіки роботи часто призводять до значної тривалості робочих змін, частих нічних або вечірніх змін, роботи у вихідні та святкові дні, що впливає на безпеку праці й здоров'я та благополуччя працівників. Плюси та мінуси традиційних і гнучких графіків роботи слід обговорити за активної участі як керівників, так і працівників.

### МЕТОДИКА

1. Вивчіть різні варіанти графіків роботи, яким віддають перевагу керівники підприємства та працівники. Переваги й недоліки змін у графіках роботи слід обговорити під час спільного вивчення цих варіантів.

2. При розробленні графіків роботи необхідно брати до уваги комплексні чинники, пов'язані з гнучкими або нерегулярними графіками роботи. Різні потреби та пріоритети підприємства і працівників слід обговорити відкрито й на основі наявних даних.
3. Порівняйте переваги та недоліки для підприємства і для працівників, спільно розгляньте варіанти, що задовольняють обидві сторони.
4. Вивчіть успішні приклади застосування відповідних графіків роботи на інших підприємствах або в інших галузях.
5. За потреби передбачте пробні періоди для визначення впливу на діяльність підприємства і на трудове життя. Обговоріть реальні варіанти, зважаючи на відгуки як керівництва, так і працівників.
6. Вивчіть заходи підтримки, доступні для підприємства і для зацікавлених працівників. Деякі з недоліків можна усунути за допомогою заходів підтримки.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

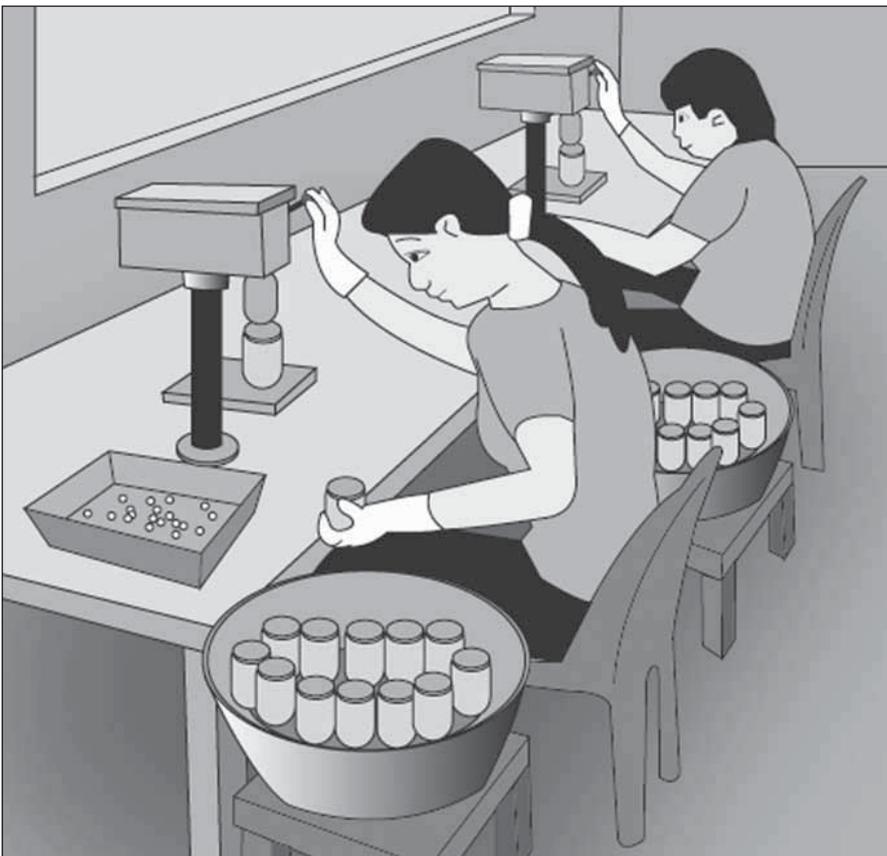
- Зважайте на сезонні коливання в потребах і пріоритетах як підприємства, так і працівників.
- Слід також узяти до уваги зв'язок із місцевими громадами та їхніми послугами. Необхідно розглянути вплив місцевої культури або різних культур працівників.
- Важливе значення мають взаєморозуміння та гнучкий процес консультацій між підприємством і представниками працівників.
- Вплив на безпеку та здоров'я працівників має бути одним із головних міркувань при вивченні прийнятних варіантів.

### ЩЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Підприємство та працівники часто мають різні потреби та пріоритети щодо графіків роботи. Спільно вивчіть практично здійсненні варіанти, які можуть урахувати загальні потреби.



**Рис. 27а.** Застосовуйте гнучкі графіки роботи для задоволення потреб підприємства і споживачів, а також особистих пріоритетів працівників.



**Рис. 27б.** Погоджуючи графіки роботи, враховуйте вплив тривалості робочого часу на безпеку та здоров'я працівників.

## ОРІЄНТИР 28

Передбачте відповідні заходи та обмеження для уникнення надмірної тривалості робочого часу.

### ПРИЧИНИ

- Упродовж тривалого періоду роботи, більшого за звичайну зміну, зазвичай накопичується втома, а для відновлення потрібно дедалі більше часу. Надто велика тривалість робочого часу може спричинити захворювання унаслідок стресу.
- Тривалість робочого часу, набагато більша за звичайну зміну, зменшує обсяг наявного вільного часу для сну та періодів відпочинку, вкрай потрібного для відновлення після втоми. З огляду на це, особам, які працюють у зміни надмірної тривалості, доводиться починати наступну зміну, не відновившись достатньо після втоми, тому що час на сон і відпочинок у них був скорочений.
- У випадках великого робочого навантаження зазвичай має місце тривала понаднормова робота. Значний понаднормовий робочий час і велике навантаження створюють подвійний тягар для здоров'я працівників. Докладайте всіх зусиль, щоб уникнути надмірної тривалості понаднормового часу на всіх видах робіт.
- Надмірна тривалість робочого часу часто є результатом запровадження змішаних змін, наприклад, роботи у нічний час після денної зміни або роботи вдень після нічної зміни. Подвійних або надмірно тривалих змін слід уникати.

### МЕТОДИКА

1. Перевірте тривалість різних змін і проаналізуйте, чи призводять тривалі зміни до надмірної втоми або заважають відновленню після неї. Перевірте також тривалість понаднормової роботи й визначте, чи є сукупна тривалість понаднормового часу за тиждень або за місяць надмірною та такою, що призводить до надмірної чи хронічної втоми відповідних працівників.
2. Внесіть зміни до графіків роботи, щоб уникнути надмірно тривалих змін. Цей захід слід поєднати з установленням обмеження на тривалість понаднормової роботи, яка в іншому випадку може призвести до надмірної втоми

та заважати відновленню протягом інтервалів між змінами.

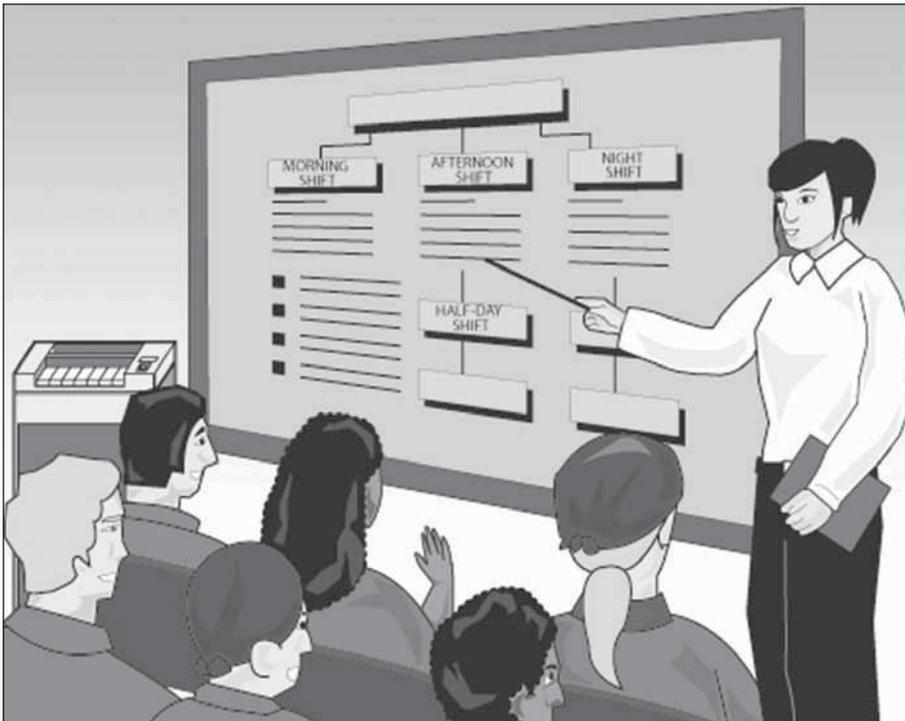
3. Обговоріть спільно з керівниками та представниками працівників ефективні заходи з уникнення надмірної тривалості робочого часу. Разом вирішіть, чи можна встановити обмеження на понаднормову роботу й дотримуватися його. Обговоріть також питання про те, чи достатнім є час між змінами для забезпечення відновлення після втоми.
4. Почніть спеціальну кампанію з усунення надмірно тривалих змін за допомогою обмеження і скорочення тривалості понаднормової роботи. Це можуть бути спільні зусилля зі зменшення часу понаднормової роботи, запровадження «днів без понаднормової роботи» та співпраця адміністрації з працівниками щодо обмеження часу понаднормової роботи.
5. На додаток до перевірки тривалості змін та понаднормової роботи перевірте тривалість періодів відпочинку та стан приміщень для відпочинку. Обговоріть заходи із забезпечення достатньої тривалості періодів відпочинку стосовно подовжених і нічних змін.

### ЩЕ ДЕКИЛЬКА ПОРАД

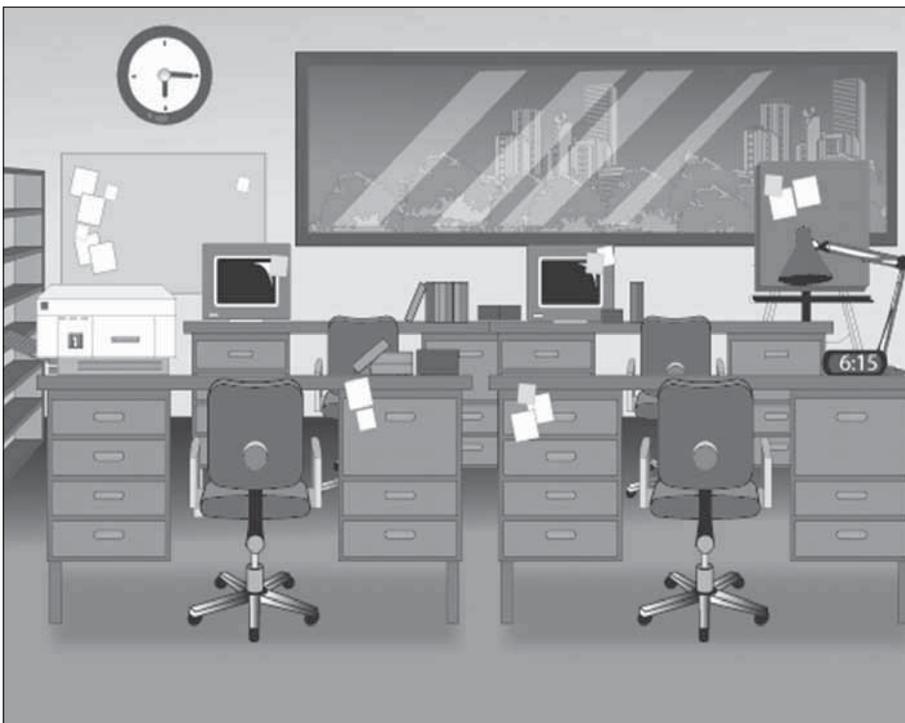
- Перевірте, чи є вихідні дні, у тому числі між змінами, достатніми та сприятливими для відновлення після втоми, накопиченої через тривалі чи нерегулярні зміни.
- Забезпечте, щоб періоди між змінами були достатньо тривалими й не призводили до накопичення втоми чи переходу її у хронічну форму. Слід звернути увагу на наявність двох або більше змін надмірної тривалості поспіль. Необхідно перебудувати графіки роботи, щоб уникнути такої ситуації.
- Оскільки надмірна тривалість робочого часу є результатом дії комплексу факторів, як-от велике робоче навантаження, жорсткі строки, дефіцит кваліфікованих кадрів і ситуація на ринку, докладайте узгоджених зусиль, щоб уникнути надмірної тривалості робочого часу.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Надмірна тривалість робочого часу призводить до сильної втоми та підвищеного ризику виробничого травматизму й захворювань, які спричиняє стрес. Докладіть узгоджених зусиль, щоб уникнути надмірної тривалості робочого часу.



**Рис. 28а.** Внесіть зміни до графіків роботи, щоб уникнути надмірної тривалості змін та надто короткого часу на відпочинок. Установіть обмеження на понаднормову роботу, щоб мінімізувати її вплив на благополуччя працівників.



**Рис. 28б.** Проведіть спеціальну кампанію з обмеження та скорочення понаднормової роботи. Наприклад, запровадьте «дні без понаднормової роботи» (тобто не дозволяйте працювати «після п'ятої») та підтримуйте співпрацю адміністрації з працівниками щодо обмеження часу понаднормової роботи.

## ОРІЄНТИР 29

Оптимізуйте організацію робочого часу, щоб дати можливість працівникам виконувати їхні сімейні обов'язки.

### ПРИЧИНИ

- Організація робочого часу має істотні наслідки для виконання сімейних обов'язків. На благополуччя сім'ї значно впливають тривалий робочий час, нерегулярні зміни, частота і розподіл вечірніх і нічних змін, вихідні дні, час, необхідний для поїздки на роботу та з роботи, і оплачувана відпустка. Необхідно вжити комплексних заходів для підтримки працівників, які зайняті на роботах з різною організацією робочого часу, щоб вони могли виконувати свої сімейні обов'язки.
- Руйнація соціального і сімейного життя та пов'язаний з нею стрес потрібно враховувати під час розроблення змінного режиму роботи та інших нерегулярних і гнучких систем організації робочого часу. Слід мінімізувати можливість вищезгаданих наслідків, для чого необхідно запровадити відповідні графіки роботи, які передбачають, наприклад, вільний час, періоди відпочинку, підтримку материнства і догляду за дітьми, гнучкі системи робочого часу, гарантовані вихідні та свята й розширене право на оплачувану відпустку.
- Важливо передбачити різноманітні заходи підтримки, що дадуть змогу працівникам виконувати їхні сімейні обов'язки. Оскільки ці обов'язки різняться залежно від особистих обставин, то зазвичай потрібні багатопланові заходи.
- Зважаючи на тісний зв'язок між графіками роботи та здатністю виконувати сімейні обов'язки, необхідно забезпечити активну участь працівників у розробленні графіків роботи.

### МЕТОДИКА

1. Розгляньте пріоритети працівників стосовно організації робочого часу та їхній зв'язок із

виконанням сімейних обов'язків. Обговоріть найважливіші аспекти організації робочого часу.

2. Підвищте гнучкість організації робочого часу, щоб час роботи та відпустки сприяли задоволенню особистих потреб працівників.
3. Заохочуйте суміщення професій працівниками, щоб можна було легко знайти заміну тим працівникам, які беруть відгули для виконання сімейних обов'язків.
4. Запровадьте правила врахування потреб працівників у наданні щорічної відпустки, відпустки по догляду за дитиною та навчальної відпустки.
5. Передбачте багатопланові заходи підтримки для сприяння працівникам у виконанні їхніх сімейних обов'язків.

### ЩЕ ДЕКИЛЬКА ПОРАД

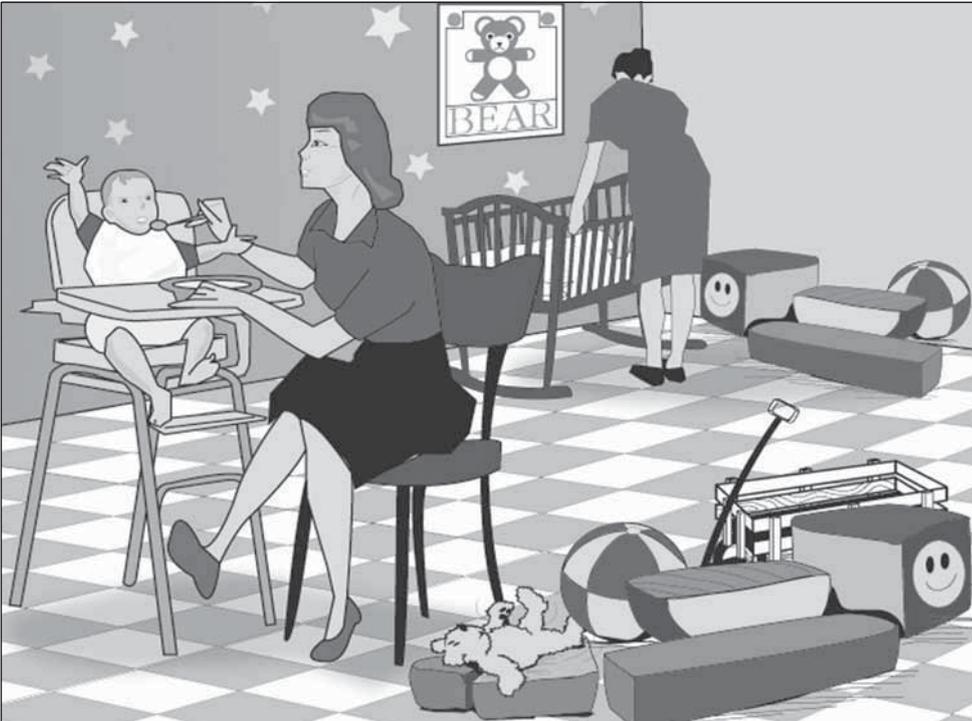
- Надавайте підтримку працівникам, що користуються послугами закладів, в яких забезпечується догляд за дітьми та літніми людьми.
- Заохочуйте підтримку колег стосовно виконання сімейних обов'язків.
- Надавайте працівникам підтримку в користуванні транспортними послугами для поїздки на роботу та з роботи.
- Заохочуйте волонтерську діяльність працівників у їхніх громадах.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Підвищуйте гнучкість організації робочого часу, щоб допомогти працівникам у виконанні їхніх сімейних обов'язків.



**Рис. 29а.** Підвищте гнучкість організації робочого часу, щоб час роботи, вихідні та відпустки можна було спланувати відповідно до соціальних та сімейних потреб працівників.



**Рис. 29б.** Надавайте підтримку працівникам, що користуються послугами закладів, у яких забезпечується догляд за дітьми, та іншими соціальними послугами.

## ОРІЄНТИР 30

Коригуйте тривалість і частоту перерв та часу відпочинку згідно з робочим навантаженням.

### ПРИЧИНИ

- Постійна робота без перерв часто є дуже напруженою та посилює втоми. Необхідно робити перерви, перш ніж втома стане надмірною.
- Тривалі періоди безперервної роботи підвищують ризик нещасного випадку. З накопиченням втоми точність роботи знижується, а вірогідність людської помилки зростає. Якість роботи також погіршується, якщо періоди роботи надто довгі.
- Для запобігання втомі краще передбачити часті короткі перерви, ніж робити довгу перерву після набагато тривалішого періоду роботи. Тому доцільно планувати короткі перерви до появи надмірної втоми, поки для відновлення потрібно не так багато часу. Це також корисно для запобігання захворюванням опорно-рухового апарату і зменшення стресу, пов'язаного з виконанням видів роботи, що потребують особливого напруження.
- Так само важливим є створення комфортного відновлювального середовища, в якому працівники перебуватимуть у перервах.

### МЕТОДИКА

1. Під час денної зміни робіть короткі перерви по 10–15 хвилин принаймні один раз упродовж ранкового періоду роботи й один раз – у пообідній період. Аналогічні короткі перерви рекомендується передбачити і в інші зміни, що тривають декілька годин, наприклад у вечірню чи нічну зміну.

2. Якщо робота є напруженою або потребує постійної уваги – як, наприклад, безперервна робота за комп'ютером, швидка й одноманітна робота або інтенсивні завдання з перевірки, то слід передбачити короткі перерви після кожної години роботи.
3. Поєдняйте напружену роботу з іншими видами діяльності, щоб роботу, яка передбачає вимушену позу, м'язове навантаження, напруження очей або розумове зосередження, можна було чергувати з іншими видами роботи.
4. Заохочуйте працівників до виконання під час перерв вправ на розслаблення та розтягування або оздоровчих вправ.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Під час виконання видів роботи, що потребують особливого напруження, або роботи у несприятливому середовищі, наприклад у спеку або холод, часті перерви є обов'язковими.
- Зробити перерву, поки не настала втома, набагато ефективніше, ніж зробити довшу перерву після настання втоми. Наприклад, працюючи з пристроями візуального відображення, плануйте перерви через рівні проміжки часу, скажімо, щогодини.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Часті короткі перерви сприяють відновленню після втоми та забезпечують вищу безпеку і ефективність виробничих процесів.



**Рис. 30а.** Робіть короткі перерви впродовж робочої зміни й заохочуйте працівників до виконання під час перерв вправ на розслаблення та розтягування або оздоровчих вправ.



**Рис. 30б.** Для частих коротких перерв передбачте умови, що сприяють відновленню сил та розслабленню, оскільки вони необхідні для подолання втоми та зменшення стресу.



## Визнання на роботі

Визнання на роботі – важливий аспект запобігання стресу на робочому місці. Належним чином визнаючи гарні результати роботи та позитивний внесок працівників, підприємство може продемонструвати високу оцінку продуктивної роботи, що також добре для підприємства. Такий позитивний зворотний зв'язок сприяє взаємній повазі та партнерству на підприємстві. До практичних заходів, які можливо здійснювати в цьому контексті, належать:

- схвалення продуктивної роботи працівників;
- систематичне інформування працівників про наслідки їхньої роботи;
- запровадження системи висловлення працівниками своїх думок;
- рівне ставлення до жінок і чоловіків;
- надання хороших кар'єрних перспектив.

Отже, визнання зусиль працівників і повага до них сприяють запобіганню стресу на роботі.

## ОРІЄНТИР 31

Публічно схвалюйте продуктивну роботу працівників і колективів.

### ПРИЧИНИ

- Гарні виробничі результати, досягнуті працівниками або робочими колективами, – приклад високої продуктивності. Вони зазвичай є наслідком співробітництва на підприємстві. Корисно документувати конкретні приклади продуктивної роботи й публічно хвалити тих, хто їх досяг.
- Поліпшення умов праці стане ефективнішим, якщо працівники будуть залучені до планування і реалізації цього процесу. Публічне схвалення гарних результатів роботи заохочує як керівників, так і працівників до вироблення належної практики та запровадження вдосконалень.
- Важливо продемонструвати прихильність підприємства до постійного поліпшення. Ця прихильність має бути підтверджена належним визнанням і винагородженням працівників, які досягають успіхів у запровадженні вдосконалень, а їхня робота стає прикладом зразкової практики.

### МЕТОДИКА

1. Запровадьте чітку політику публічного винагородження за зразкову працю. Пропагуйте зразкову роботу на нарадах та в інформаційних бюлетенях. Дайте зрозуміти всім працівникам, що підприємство рішуче заохочує передову практику на основі спільних зусиль керівництва і працівників.

2. Заохочуйте планування і запровадження вдосконалень в організації праці та підвищення її продуктивності. Установіть простий порядок повідомлення про досягнуті поліпшення та передову практику, що стала їхнім результатом.
3. Винагороджуйте тих, хто демонструє зразкову практику, засобами, що передбачені загальною політикою підприємства. Формами винагородження можуть бути визначення найкращих працівників або груп, виплата їм певних премій, запрошення на спеціальні заходи або організація відповідних церемоній.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Запровадьте систему винагородження і доведіть інформацію про неї до відома всього колективу за допомогою зустрічей, повідомлень або інформаційних бюлетенів. Зберіть відгуки про цю систему та приклади передової практики, які відзначені винагородами.
- Доведіть до загального відома, що підприємство рішуче заохочує передову практику вдосконалення умов праці та організації праці.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Винагороджуйте працівників і робочі колективи за їхню ефективну роботу. Це допомагає створити на підприємстві здорову культуру, підвищити продуктивність і рентабельність, запобігати стресу на робочих місцях.

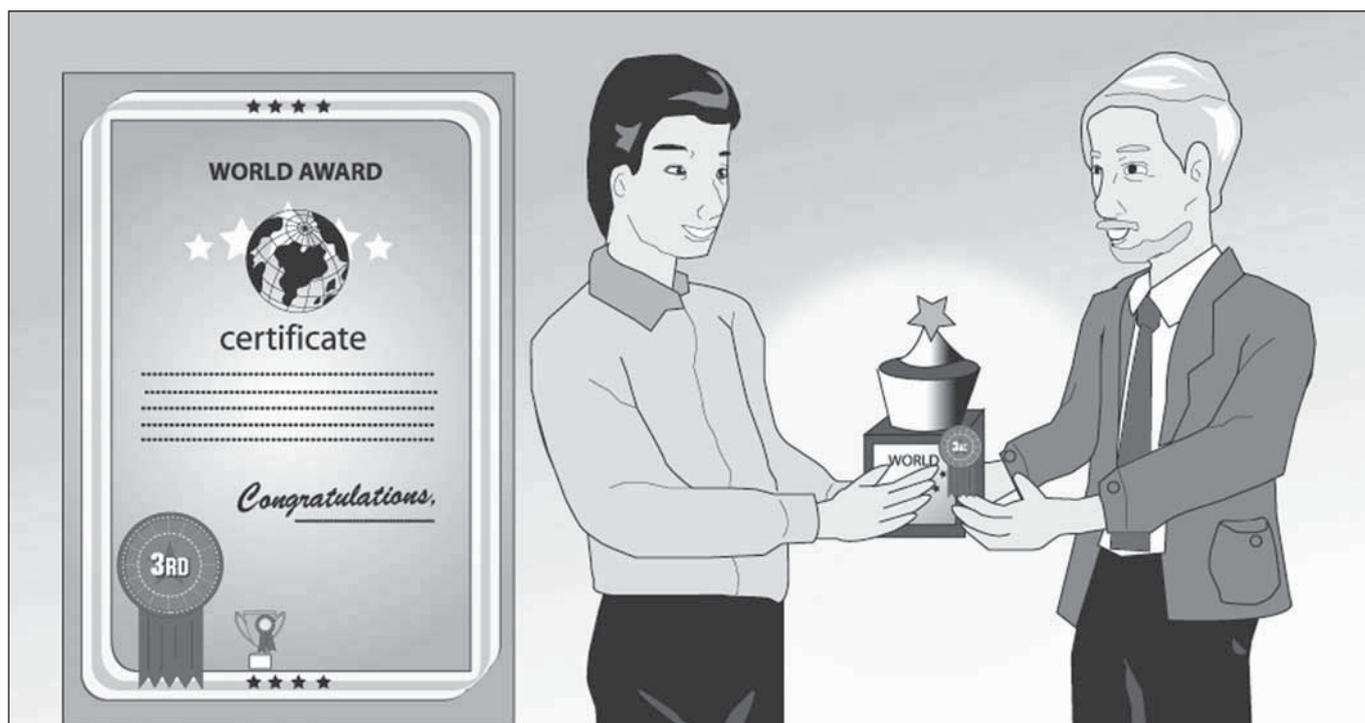


Рис. 31а. Запровадьте систему винагородження за досягнуті покращання і за передову практику, що стала їх результатом.



Рис. 31б. Організуйте спеціальні церемонії для винагородження працівників за їхню зразкову роботу або використовуйте для цього інші засоби, які передбачає загальна політика підприємства.

## ОРІЄНТИР 32

Запровадьте систему, яка дасть можливість працівникам знати про результати своєї роботи.

### ПРИЧИНИ

- Часте інформування працівників про результати їхньої роботи значно сприяє створенню на підприємстві атмосфери взаємної співпраці. Якщо працівники точно знають, що керівництво думає про продуктивність і результати їхньої праці, вони готові навчатися та змінюватися.
- Доцільно говорити людям, коли саме вони працюють добре. Також слід говорити їм, якщо їхню роботу необхідно поліпшити, аби вони знали, чого від них очікують. У такий спосіб керівництво і працівники можуть краще спілкуватися одне з одним та підвищувати загальну продуктивність підприємства.
- Працівники часто ізольовані один від одного й не мають можливості дізнатися, що відбувається після того, як їхню частину роботи закінчено. Необхідно приділяти особливу увагу інформуванню працівників про результати їхньої роботи.

### МЕТОДИКА

1. Дайте працівникам зрозуміти, що їхню роботу цінують, якщо вони виконують її добре. Конкретно вкажіть їм, що саме вони зробили добре й де саме.
2. Якщо працівники не виконують свою роботу належним чином, скажіть їм, що саме є незадовільним. Зосередьтесь на шляхах виправлення недоліків, при цьому також визнаючи й переваги.

3. Створіть можливості для того, щоб показати працівникам, як можна краще виконати конкретну роботу. Наведіть приклади та продемонструйте, як працюють досвідчені працівники.
4. Забезпечте регулярне інформування працівників про результати їхньої роботи. Це треба робити так, щоб у них не виникало враження, що за їхньою роботою стежать суто в дисциплінарних цілях. Дайте працівникам зрозуміти, наскільки важливими є результати їхньої роботи для колег, споживачів і підприємства.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Надання працівникам позитивних відгуків про їхню роботу допомагає виробленню в них почуття гордості та самоповаги. Це заохочує їх до кращої роботи в майбутньому.
- Регулярно інформуючи працівників про результати їхньої роботи, заохочуйте почуття колегіальності та командної роботи.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Інформування працівників про результати роботи допомагає мотивувати їх до підвищення її якості. Заохочуйте почуття командної роботи та виробничої колегіальності, повідомляючи їм про вплив їхньої роботи на інших і на підприємство в цілому.



**Рис. 32а.** Повідомляйте працівникам про гарні результати їхньої роботи. Конкретизуйте, що саме вони зробили добре.



**Рис. 32б.** Інформуючи працівників про їхні виробничі результати, наголошуйте, наскільки їхня робота корисна для інших і для всього підприємства в цілому.

## ОРІЄНТИР 33

Створіть систему, в якій працівники можуть висловлювати свої почуття і думки.

### ПРИЧИНИ

- Виконання роботи стає набагато ефективнішим, якщо люди знають, що роблять і думають інші та як вони можуть співпрацювати одне з одним.
- Коли керівники та працівники зайняті виконанням своїх повсякденних завдань, вони зазвичай не знаходять достатньо часу для висловлення своїх почуттів і думок. Необхідно створити належні конкретні можливості для спілкування.
- Проблеми, що стосуються недостатнього спілкування, мають багатогранний характер. Часто їх складно передбачити, вони можуть посилювати стрес на роботі. До цих проблем можна віднести роботу під тиском через затримки, низьку якість роботи, помилки, нещасні випадки та погані взаємини. Більшість із цих проблем можуть посилювати стрес на роботі. З огляду на це, слід розглянути низку засобів, якими можна поліпшити спілкування.

### МЕТОДИКА

1. Запровадьте процедури колективної роботи, щоб працівники могли час від часу спілкуватися з іншими членами свого колективу. Створіть можливості для випадкових розмов.
2. Організуйте короткі наради на початку роботи чи зміни, залежно від обставин, щоб надати вказівки, роз'яснити плани роботи на день і відповісти на поставлені запитання. У деяких галузях такий захід називають «п'ятихвилиною».

3. Заохочуйте групове планування і виконання завдань, зокрема доручивши роботу групі, а не окремим працівникам. Це полегшує спілкування і поліпшує співпрацю.
4. Надайте належні можливості для підготовки та перепідготовки працівників щодо навичок спілкування. Це допомагає поліпшити спілкування та взаємну підтримку.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

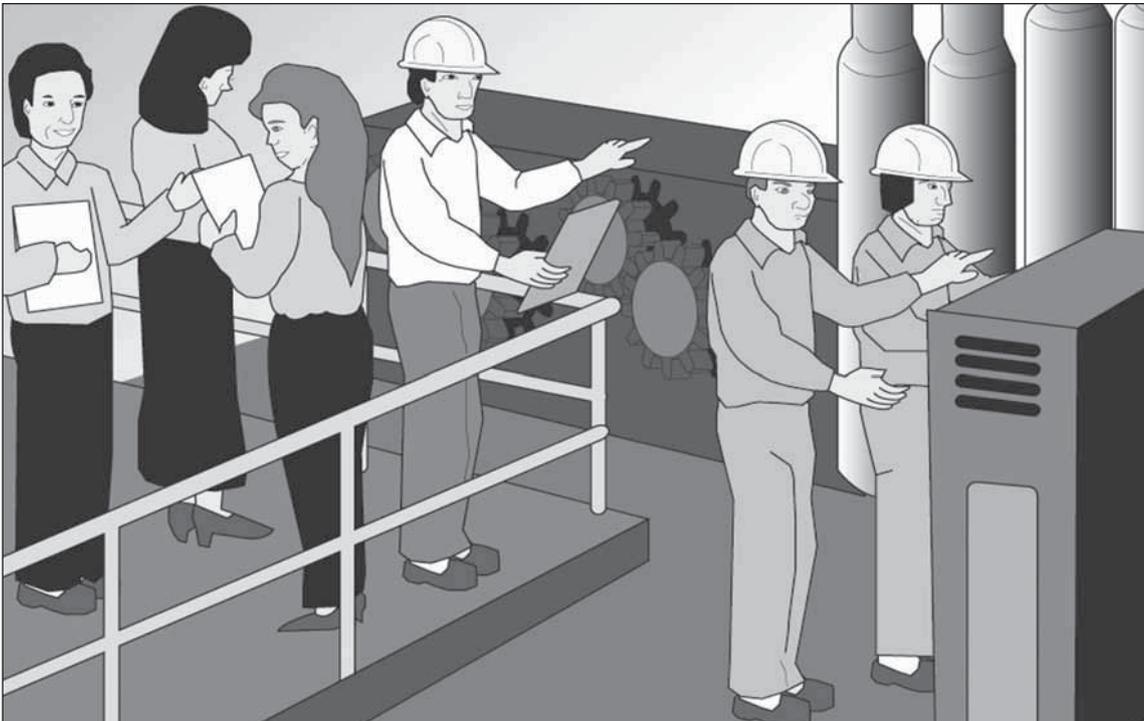
- Максимально уникайте повністю ізольованої роботи.
- Розширюйте спілкування за допомогою інформаційних бюлетенів, листівок, оновлених інструкцій, плакатів та усних виступів.
- Передбачте роздягальні, зони відпочинку, місця для прийому їжі та води загального користування, щоб працівники часто мали можливість розмовляти одне з одним та зі своїми керівниками.
- Заохочуйте відповідну ротацію робіт. Це допомагає працівникам набути багатьох навичок і розширює спілкування та взаємну підтримку.

### ЩЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Створюйте більше можливостей для висловлення працівниками своїх почуттів і думок у спілкуванні одне з одним і для розмов із керівниками. Це посилює почуття товарищескості й призводить до взаємної підтримки та кращих виробничих результатів.



**Рис. 33а.** Проводьте короткі наради на початку роботи чи зміни, залежно від обставин, щоб роз'яснити плани на день і обговорити організацію колективної роботи.



**Рис. 33б.** Надавайте працівникам можливості для розмов про умови праці та висловлення своїх почуттів і думок.

## ОРІЄНТИР 34

Однаково ставтеся до жінок і чоловіків.

### ПРИЧИНИ

- Запровадження чіткої політики рівного ставлення до жінок і чоловіків необхідне для забезпечення здорової культури відносин на підприємстві. Така політика має передбачати рівне ставлення в умовах зайнятості, кар'єрного розвитку, структурі роботи та участі у виробничій діяльності.
- Стереотипи та звичні забобони можуть призводити до дискримінації за ознакою статі. Їх потрібно замінити рівним ставленням на основі об'єктивної оцінки власних навичок, продуктивності та вмінь кожного працівника, а не припущень щодо статі чи інших особистих характеристик працівника, які не стосуються роботи. Слід докладати особливих зусиль для уникнення дискримінації за ознакою статі чи статевої ідентичності.
- У деяких культурах жінки іноді стриманіше висловлюють свої думки щодо роботи, наприклад стосовно змін, які вони вважають необхідними. Слід приділяти особливу увагу забезпеченню реальної участі жінок.
- Жінки часто стикаються з більшими труднощами в дотриманні балансу між роботою та особистим життям, ніж чоловіки, залежно від соціальних обставин. Вони можуть нести подвійний тягар, тобто дбати про оселю й сім'ю до та після роботи. Це може перешкоджати їхній повноцінній участі у використанні хороших можливостей щодо зайнятості та підвищення кваліфікації. Активна участь жінок значно допомагає запровадити належні вдосконалення на підприємстві.

### МЕТОДИКА

1. Розробіть і запровадьте чітку політику рівного ставлення до жінок і чоловіків. Ця політика повинна поширюватися на всі аспекти роботи, як-от набір персоналу, розподіл роботи, організація робочих місць, заробітна плата і допомога, кар'єрний розвиток, навчання, участь у нарадах і процесах удосконалення організації праці.

2. У розподілі роботи та кар'єрному розвитку слід приділяти особливу увагу рівному ставленню до жінок і чоловіків на основі об'єктивної оцінки їхніх навичок, продуктивності, вмінь та інших характеристик. Ретельно виступуйте пропозиції працівниць стосовно цього питання і послідовно усувайте наявні недоліки.
3. Надавайте належну підтримку жінкам і чоловікам у виконанні ними дорученої роботи. Часто вона необхідна для дотримання балансу між роботою та особистим життям. Графіки роботи, способи поїздок на роботу і додому та сімейні обов'язки у жінок і чоловіків, які працюють, можуть відрізнятись.
4. Забезпечте можливості для усвідомлення керівниками і працівниками важливості надання жінкам і чоловікам рівних можливостей на підприємстві.
5. Забезпечте формальні та неформальні можливості для справедливого розгляду думок як жінок, так і чоловіків щодо вдосконалення організації праці.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Активно залучайте працівниць і працівників до планування роботи та поліпшення умов і організації праці.
- Під час організації нарад та інших заходів зважайте на сімейні обов'язки окремих працівників.
- Обговоріть із працівниками необхідні заходи та зміни для забезпечення рівного ставлення до жінок і чоловіків на підприємстві.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Активно залучайте жінок і чоловіків до планування та організації праці й забезпечте рівне ставлення до жінок і чоловіків у всіх аспектах роботи.



**Рис. 34. Ретельно вислуховуйте пропозиції працівників щодо рівного ставлення до жінок і чоловіків у розподілі роботи та кар'єрному розвитку. Приділяйте особливу увагу цьому питанню до послідовного усунення наявних недоліків.**

## ОРІЄНТИР 35

Забезпечте хороші кар'єрні перспективи.

### ПРИЧИНИ

- Заходи із заохочення добробуту працівників у трудовому житті часто тісно пов'язані з кар'єрним розвитком і зобов'язанням організації щодо підтримки належного кар'єрного зростання. Погані кар'єрні перспективи часто стають причиною звільнення з роботи. Широкі кар'єрні перспективи є важливим чинником зменшення стресу на роботі та підтримання кадрової стабільності.
- Підтримка кар'єрного розвитку – необхідна умова підтримання та зміцнення морального духу працівників та їхньої відданості роботі. Забезпечте рівне ставлення до працівників під час розподілу роботи й заохочуйте їх до кар'єрного зростання. Недоліки в цьому питанні далеко не завжди очевидні. Необхідно приділяти особливу увагу кар'єрним перспективам різних категорій працівників.
- Прихильне ставлення адміністрації та самих працівників до кар'єрного зростання впливає на розвиток здібностей і функцій працівників. Необхідно демонструвати цю прихильність, активно реалізуючи конкретні заходи, як-от перегляд кар'єрної мобільності та функцій, наставництво та навчання.

### МЕТОДИКА

1. Продемонструйте прихильність керівництва до підтримки кар'єрного розвитку на основі справедливості та рівних можливостей для всіх.
2. Регулярно переглядайте заходи з підтримки кар'єрного розвитку. Обговорюйте та вив-

чайте результати з працівниками та їхніми представниками стосовно визначення потрібних удосконалень. Перевіряйте також, чи забезпечено належну висхідну мобільність.

3. Перевіряйте стан навчання працівників без відриву від виробництва і за потреби вносьте корективи задля підвищення його ефективності.
4. Надавайте працівникам підтримку на нових посадах із метою розвитку їхніх здібностей щодо спілкування та керівництва, допомагаючи їм пристосуватися до своїх нових функцій.
5. Заохочуйте працівників до відвідання навчальних курсів із метою підвищення виробничої та управлінської кваліфікації й відповідних умінь.

### ЩЕ ДЕКИЛЬКА ПОРАД

- Заохочуйте працівників до обміну позитивним досвідом професійного навчання і кар'єрного розвитку.
- Забезпечте належне наставництво і кураторство з метою сприяння працівникам у розвитку їхньої кар'єри.
- Організуйте регулярні зустрічі колективу, на яких обговорюватимуть кар'єрні перспективи та підтримку в кар'єрному розвитку.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Забезпечте надання справедливої підтримки у кар'єрному розвитку та її належне використання працівниками.



**Рис. 35. Регулярно обговорюйте заходи з підтримки професійного навчання та кар'єрного розвитку з працівниками та їхніми представниками щодо визначення потрібних удосконалень.**



## Захист від агресивної поведінки

Агресивна поведінка на робочому місці, наприклад, знущання, цькування, сексуальні домагання, погрози та насильство, є дуже поширеною. Вона спричиняє серйозні наслідки як для жертв, так і для клімату на підприємстві. Важливо запровадити суворі правила стосовно цього питання й належним чином боротися з такою поведінкою. Необхідні комплексні превентивні та пом'якшувальні заходи, що передбачають активне співробітництво всіх працівників підприємства. До дієвих заходів проти агресивної поведінки на роботі належать:

- створення організаційної бази стосовно агресивної поведінки;
- організація навчання та підвищення рівня обізнаності;
- запровадження процедур і типових заходів;
- термінове вжиття заходів для надання допомоги постраждалим;
- організація робочих зон у спосіб, що захищає працівників від агресивної поведінки.

Завдяки створенню ефективної організаційної бази для боротьби з агресивною поведінкою зростає прихильність працівників та взаємна довіра.

## ОРІЄНТИР 36

Розробіть і запровадьте організаційну базу та стратегії, що передбачають запобігання агресивній поведінці або негайне і адекватне реагування на неї.

### ПРИЧИНИ

- Агресивна поведінка (знущання, цькування, сексуальні домагання, погрози, насильство тощо) дуже поширена на деяких підприємствах.
- Агресивна поведінка може мати дуже тяжкі коротко- та довгострокові наслідки для жертв.
- Агресивна поведінка зазвичай спрямована на слабшу сторону у відносинах (наприклад, з боку чоловіків – на жінок, з боку керівників – на працівників, з боку старших – на молодших, з боку клієнтів – на працівників). Це означає, що для припинення агресивної поведінки часто буде потрібна стороння допомога.
- У багатьох компаніях відсутня сувора політика щодо агресивної поведінки, а адміністрація часто не може визначитися, як вирішувати цю проблему.

### МЕТОДИКА

1. Види поведінки на робочому місці, які слід однозначно визнати агресивними:
  - знущання і цькування;
  - сексуальні домагання;
  - насильство;
  - погрози насильством;
  - інші форми поведінки, як-от наклеп, образи та плітки.
2. Слід пояснити, що такі форми поведінки неприйнятні на підприємстві в будь-якому вигляді.
3. Необхідно визнати, що агресивна поведінка можлива й з боку колег, начальників, клієнтів, споживачів або сторонніх осіб.

4. Слід визнати також, що знущанням і цькуванням часто займаються колеги або керівники (тобто працівники підприємства), водночас як насильство або погрози насильством часто надходять від споживачів, клієнтів або звичайних громадян (тобто сторонніх осіб).
5. Політика підприємства має передбачати як первинну профілактику (тобто способи запобігання агресивній поведінці), так і вторинну (тобто способи надання допомоги працівникам, яких образили, та методи роботи з кривдником або кривдниками).
6. Політика підприємства також повинна включати порядок забезпечення можливості повернення скривдженого працівника до роботи після певного періоду психологічного чи фізичного захворювання. Це передбачає забезпечення неможливості повторення агресивної поведінки.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- У випадку насильства або погрози насильством доречно буде передати кривдника поліції, тому що насильство є протизаконним діянням у всіх країнах. Це також стосується серйозних випадків сексуальних домагань.
- У більшості випадків потрібно буде звільнити кривдника чи перевести його на іншу роботу, залежно від обставин і характеру правопорушення. Особливо важливо не примушувати скривджену особу продовжувати працювати поруч із кривдником.
- Украй важливо, щоб працівники знали, що на підприємстві діє сувора політика щодо агресивної поведінки і що її застосовують до будь-якого випадку, зокрема й там, де кривдник є начальником або вищою посадовою особою.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Важливо запровадити чітку політику щодо агресивної поведінки, а ще важливіше – дотримуватися цієї політики для запобігання випадкам агресивної поведінки на підприємстві. Запобігання агресивній поведінці посилює у працівників почуття захищеності та зміцнює їхню довіру до підприємства.

# Політика компанії щодо викорінення насильства на роботі



Рис. 36. Запровадьте та дотримуйтеся політики підприємства щодо запобігання агресивній поведінці й належного реагування на неї, як-от знущання, цькування, домагання, погрози та насильство. Ця політика має передбачити чіткі процедури запобігання різним випадкам агресивної поведінки та реагування на них, а також порядок надання допомоги жертвам агресивної поведінки.

## ОРІЄНТИР 37

Організуйте навчання та підвищуйте рівень обізнаності щодо пристойної поведінки.

### ПРИЧИНИ

- Агресивна поведінка, якщо вона має місце, укоріняється в повсякденній культурі, мові та поведінці на підприємстві. Це означає, що єдиним шляхом до забезпечення пристойної поведінки є обізнаність усіх працівників.
- Спільні зусилля щодо навчання та підвищення рівня обізнаності не лише допоможуть зменшити поширеність агресивної поведінки, а й стануть сигналом про загальну підтримку пристойної поведінки на підприємстві.
- Пристойна поведінка на всьому підприємстві підвищить імовірність того, що ставлення до споживачів і клієнтів буде доброзичливим і ввічливим.
- Підвищення рівня обізнаності про те, що є пристойною поведінкою, зменшить ризик міжособистісних і рольових конфліктів на підприємстві.
- Якщо до працівників ставляться з повагою, то такі показники, як кількість невиходів на роботу, намір звільнитися та плинність кадрів, знижуються.

### МЕТОДИКА

1. Інструктаж щодо пристойної поведінки має бути невід'ємною частиною загального ознайомлення з підприємством.
2. Працівники мають знати про види агресивної поведінки, які існують на підприємстві, та їх довгострокові наслідки.
3. На підприємстві слід забезпечити суворе дотримання політики, спрямованої проти зну-

щання, цькування, домагань, погроз і насильства на роботі, і ця політика має бути чітко доведена до відома всіх працівників.

4. Працівники повинні пройти підготовку щодо виявлення агресивної поведінки. Їх слід винагороджувати за інформування відповідної особи про випадки такої поведінки.
5. Потрібно встановити чіткі каральні санкції для всіх порушників, які є працівниками підприємства. У тяжких випадках слід застосовувати правові заходи.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

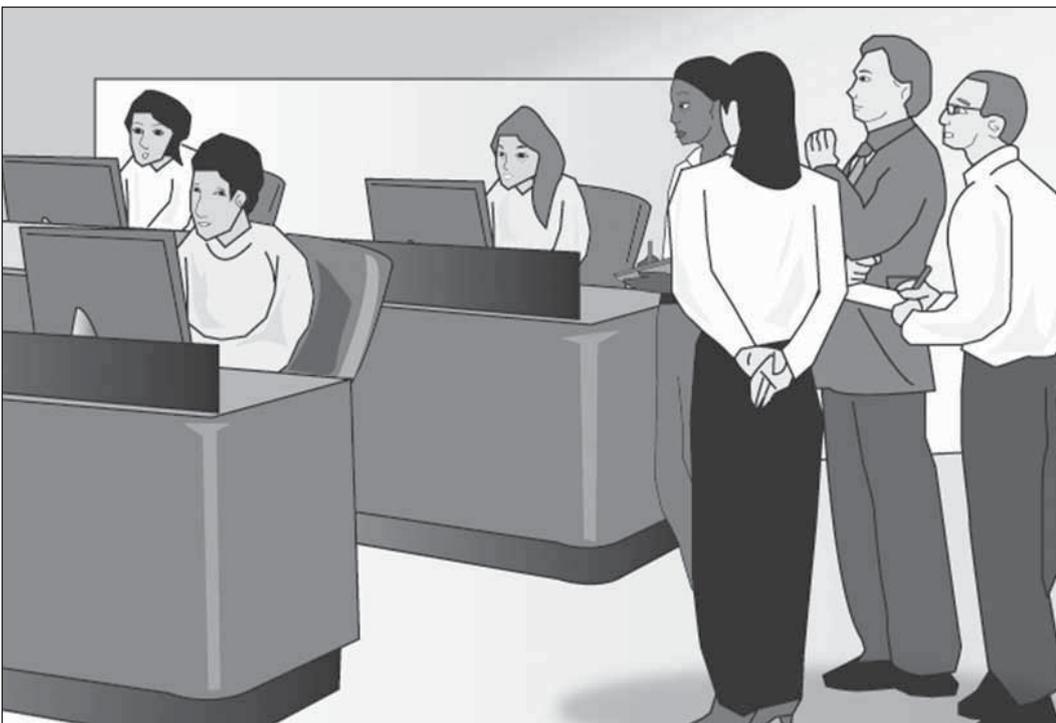
- Має існувати чітка політика щодо реагування на всі випадки, де кривдником є начальник. У такому випадку постраждалий повинен мати можливість звернутися до представника профспілки або безпосередньо до вищого керівництва.
- На будь-якому підприємстві, де поширена агресивна поведінка, доцільно підготувати спеціальних представників працівників для вирішення питань реагування на агресивну поведінку, посередництва і врегулювання конфліктів.
- Навчання та підвищення рівня обізнаності стосовно пристойної поведінки на роботі також могло б мати позитивний вплив на поведінку поза роботою, наприклад у сім'ї та за місцем проживання.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Ставлення працівників підприємства на всіх рівнях із повагою одне до одного створить підприємству гарну репутацію. Це полегшить добір працівників, які вирізняються гідною поведінкою, і дасть змогу уникнути високої плинності кадрів.



**Рис. 37а.** Інструктаж керівників і працівників щодо пристойної поведінки є невід’ємною частиною загального ознайомлення з підприємством.



**Рис. 37б.** Вивчіть виробничі умови, сприятливі для запобігання агресивній поведінці, у межах навчання щодо запобігання стресу. Завжди доцільно проводити групове обговорення цих умов.

## ОРІЄНТИР 38

Запровадьте процедури та типові заходи реагування на насильство, образи й домагання на роботі.

### ПРИЧИНИ

- Насильство, образи й домагання на роботі зазвичай трапляються несподівано. Важливо запровадити процедури, функція яких полягає у запобіганні та припиненні випадків агресивної поведінки.
- Такі процедури слід розробити на основі консультацій з фахівцями, які мають знання і досвід у цій сфері, а також за участю працівників.
- Насильство, знущання і домагання – це дуже різні типи поведінки, які зазвичай потребують різних типів реакції на підприємстві. Відповідні заходи реагування повинні бути чітко визначені у процедурах, запроваджених на підприємстві.
- Коли має місце агресивна поведінка, запроваджені процедури мають сприяти неупередженим і справедливим діям, а також підтримувати рівне і справедливе ставлення до всіх працівників.

### МЕТОДИКА

1. Процедури, запроваджені на підприємстві, повинні містити роз'яснення з таких питань:
  - як допомогти постраждалому;
  - як реагувати на кривдника;
  - як запобігати новим випадкам;
  - навчитися які висновки слід зробити у результаті цього інциденту.
2. У тяжких випадках погроз, насильства або домагання, якщо порушено закон, слід застосувати правові заходи,.
3. У жертви агресивної поведінки може розвинути фізичне чи психічне захворювання че-

рез такий інцидент. Їй необхідно надати допомогу та підтримку, за можливості спеціаліста відповідної кваліфікації.

4. Якщо кривдником є працівник, то підприємство повинно відреагувати чіткими каральними заходами дисциплінарного характеру. У тяжкому випадку кривдника слід звільнити.
5. Вищезгадані процедури повинні містити правила інформування інших працівників про вжиті заходи реагування.
6. Ці процедури мають також передбачати обов'язок працівників повідомляти про випадки агресивної поведінки адміністрацію.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Якщо підприємство без вагань реагує на кожний випадок агресивної поведінки, то працівники відчувають, що їх цінують і поважають. Це посилює їхню відданість справі та мотивацію.
- Ідеальний рівень терпимості до агресивної поведінки – нульовий, проте іноді цього домогтися неможливо. Якщо підприємство не потурає агресивній поведінці, це можна визначити за двома показниками: низьким рівнем поширеності агресивної поведінки та вжиттям негайних і суворих каральних заходів у кожному випадку такої поведінки.
- У найгіршому разі скривджена особа вимушена звільнитися з підприємства, тоді як її кривдник залишається на посаді. Це, безперечно, вкрай негативно впливає на виробничий клімат.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Упродовж останніх 10–15 років агресивна поведінка на робочому місці у багатьох країнах поширюється. Цій динаміці можна протидіяти лише за умови, що адміністрація, працівники та інші органи, як-от інспекція праці, працюватимуть разом і вживатимуть жорстких заходів для зменшення насильства, домагань і знущань на роботі.



**Рис. 38а.** Запровадьте процедури та типові заходи реагування на насильство, образи і домагання на роботі й доведіть ці процедури та заходи до відома всіх керівників і працівників.



**Рис. 38б.** Проводьте навчання працівників з питань порядку реагування на можливих кривдників, надання допомоги жертвам та запобігання нових випадків.

## ОРІЄНТИР 39

Вживайте невідкладних заходів, зважаючи на культурну специфіку, для надання допомоги постраждалим від агресивної поведінки.

### ПРИЧИНИ

- Якщо жертві агресивної поведінки на підприємстві не надати допомогу, існуватиме високий ризик виникнення несприятливих наслідків для здоров'я, як-от розвиток посттравматичного стресового розладу, депресія або інше захворювання, яке може спричинити стрес.
- Якщо жертві не допомогли, це опосередковано сигналізує про те, що на цьому підприємстві агресивна поведінка є прийнятною, а це може заохотити її поширення.
- Якщо жертві надали допомогу, це дасть іншим працівникам чіткий сигнал про те, що підприємство є відповідальним, а працівників на ньому цінують.
- У разі втручання потрібно брати до уваги культурну специфіку. У деяких культурах стати жертвою певних форм агресивної поведінки означає ганьбу чи провину.
- У деяких випадках кривдник може не знати про те, як його поведінку сприймає скривджена особа. У таких ситуаціях найкращим заходом втручання може бути надання кривдникові відповідної інформації.

### МЕТОДИКА

1. Тип заходу втручання залежить від культури країни та осіб, які мають стосунок до інциденту, виду агресивної поведінки та ресурсів підприємства. Слід розробити та застосувати правила, які враховують культурну специфіку.
2. В усіх випадках найкращою формою втручання є належна соціально-психологічна підтримка скривдженої особи колегами, начальниками та адміністрацією.
3. У деяких ситуаціях може бути актуальним і можливим надання скривдженій особі про-

фесійної допомоги. Надаючи так допомогу, завжди наголошуйте на тому, що вона є добровільною (скривджена особа має право прийняти чи не прийняти її) і безкоштовною для постраждалих.

4. До кривдника мають бути застосовані заходи відповідно до типу та серйозності порушення. Реакція може бути необхідною навіть у деяких легких випадках, де кривдник міг не знати, що його поведінка (наприклад, жарти, жести чи зауваження) сприймається як агресивна.
5. У тяжких випадках (як, наприклад, пограбування банку) може виникнути необхідність перевести жертву (жертв) на іншу роботу, де немає частих контактів із клієнтами.
6. У випадках домагань і знущань колеги іноді необхідно забезпечити, щоб скривджена особа та її кривдник більше не працювали в одному підрозділі.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Безпосередні начальники та керівники є зразками для наслідування. З огляду на це, вони завжди повинні надавати підтримку скривдженій особі та підбадьорювати її.
- У особи, яку не підтримують начальники чи колеги, може скластися враження, що вона «заслугує» на агресивну поведінку. Така психологічна реакція може виникнути, коли скривджена особа намагається «зрозуміти сенс» цієї поведінки.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Агресивна поведінка становить загрозу для самооцінки та здоров'я скривдженої особи. Ось чому так важливо допомогти жертві у якнайкращий, найдоречніший у цій ситуації спосіб. У неї може не бути ознак чи симптомів погіршення здоров'я. Однак допомогу слід надати швидко і без будь-яких витрат для постраждалої особи.



**Рис. 39а.** Навчіть працівників, безпосередніх начальників і керівників належних форм втручання у випадку агресивної поведінки, серед яких надання соціально-психологічної підтримки скривдженій особі.



**Рис. 39б.** Усвідомте потребу в наданні підтримки, яка доречна для ситуації на підприємстві, зважаючи на культурну специфіку. Пам'ятайте, що начальники та керівники є зразком для наслідування.

## ОРІЄНТИР 40

Організуйте робочі зони так, щоб захистити працівників від насильства з боку клієнтів і сторонніх осіб.

### ПРИЧИНИ

- На деяких підприємствах, особливо у сфері послуг, насильство з більшою вірогідністю здійснюють споживачі, клієнти або інші сторонні особи, ніж працівники підприємства.
- Дослідження показують, що вжиття простих запобіжних заходів за допомогою фізичного планування та розміщення обладнання на підприємстві може зменшити ймовірність насильства з боку сторонніх осіб.
- Серед категорій, що зазнають високого ризику такого насильства, – медичні працівники психіатричних закладів і пунктів швидкої допомоги, співробітники поліції, персонал пенітенціарних закладів, водії автобусів і таксі, швейцари, а також особи, які працюють на одинці або вночі.
- Насильство та погрози насильством стають дедалі гострішою проблемою для підприємств багатьох країн світу, а забезпечити первинну профілактику завдяки зміні ставлення та поведінки населення складно.
- Насильство і погрози насильством спричиняють серйозні наслідки для фізичного і психічного здоров'я. У крайніх випадках насильство на роботі призводить до смерті.

### МЕТОДИКА

1. Для запобігання насильству за допомогою відповідної організації робочої зони потрібно брати до уваги особливі ризики, притаманні конкретному підприємству. Наприклад, слід уникати роботи на самоті вночі.
2. Запобігання насильству на роботі має ґрунтуватися на ретельному аналізі ситуацій, груп і професій підвищеного ризику.

3. Кожний працівник повинен мати, залежно від обставин, маршрут евакуації, зручний доступ до системи сигналізації, відеоспостереження, перегородку, що відділяє його від клієнтів, або захист у вигляді інших пристроїв, призначених для охорони від насильства.
4. Дизайн підприємства повинен ураховувати існування груп особливого ризику, як-от психічно хворі, клієнти, які вживають наркотики або страждають на алкоголізм, і злочинці. На випадок небажаної сутички з такими особами має бути передбачена можливість швидкого отримання допомоги поліції.
5. Загрозливу поведінку з боку сторонніх осіб слід сприймати серйозно. Навіть якщо фізичного насильства не відбулося, слід зазначити, що загрозлива поведінка є неприйнятною. Документувати такі випадки можна за допомогою відеозапису.

### ЩЕ ДЕКИЛЬКА ПОРАД

- Запобіжні заходи на підприємстві слід обговорити з відповідними фахівцями. Пріоритетом мають стати постійні контакти з поліцією та іншими органами.
- Усі працівники, зокрема й нещодавно прийняті, позаштатні та тимчасові, мають бути добре поінформовані про безпеку насильства.
- Усі працівники повинні пройти підготовку з ужиття запобіжних заходів та інших заходів захисту від насильства на роботі й використання засобів техніки безпеки, як-от маршрути евакуації.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Важливо вивчити досвід інших підприємств, де є аналогічні проблеми. Практичні приклади захисту від насильства істотно допомагають працівникам і керівникам уживати дієвих заходів для захисту від насильства на власному підприємстві.



**Рис. 40а.** Проведіть навчання працівників щодо запобігання насильству з боку клієнтів та інших сторонніх осіб, зокрема стосовно способів користування засобами безпеки, передбаченими в робочій зоні.



**Рис. 40б.** Поінформуйте всіх працівників, зокрема й нещодавно прийнятих, позаштатних і тимчасових, про небезпеку насильства і про запобіжні заходи, яких слід уживати для захисту від насильства.



## Забезпеченість роботою

Незабезпеченість роботою – важливий фактор, що призводить до стресу на роботі. Відсутність гарантованої зайнятості в довгостроковій перспективі, ненадійні форми контрактів та нестабільні умови зайнятості посилюють виробничий стрес. Такі чинники ускладнюють дотримання зобов'язання щодо належної продуктивності праці й добрих людських взаємин, а також негативно впливають на стан здоров'я і добробут працівників. Заходи з поліпшення забезпеченості роботою необхідно здійснювати у контексті поліпшення умов зайнятості. Увагу слід звернути, зокрема, на такі заходи:

- збільшення можливості стабільної зайнятості;
- чітке формулювання умов зайнятості;
- регулярна виплата заробітної плати і допомог;
- забезпечення справедливого надання відпустки по догляду за дитиною;
- захист прав працівників та їхніх представників.

Ясність – як в умовах зайнятості, так і в заходах із посилення стабільності зайнятості – є важливою для зменшення стресу на роботі.

## ОРІЄНТИР 41

Плануйте роботу так, щоб збільшити можливість стабільної зайнятості.

### ПРИЧИНИ

- Нестабільне працевлаштування, без гарантії продовження та справедливих умов зайнятості, ускладнює дотримання зобов'язання щодо досягнення належних виробничих результатів. Це посилює стрес, пов'язаний з роботою.
- Незабезпеченість роботою, пов'язана з неясними перспективами стабільної зайнятості, як відомо, призводить до тривоги та інших симптомів, спричинених стресом. Необхідно вживати заходів для гарантування стабільної зайнятості на тривалу перспективу.
- Працівники, зайнятість яких має ненадійні форми, зазнають впливу соціально-економічних умов і часто зазнають стресу на робочому місці. Тим не менш, підтримка на рівні підприємства є необхідною та корисною для збільшення можливості стабільної зайнятості.

### МЕТОДИКА

1. Як засіб гарантування забезпеченості роботою, у всіх можливих випадках укладайте довгострокові трудові договори. Уникайте зайвих короткострокових контрактів.

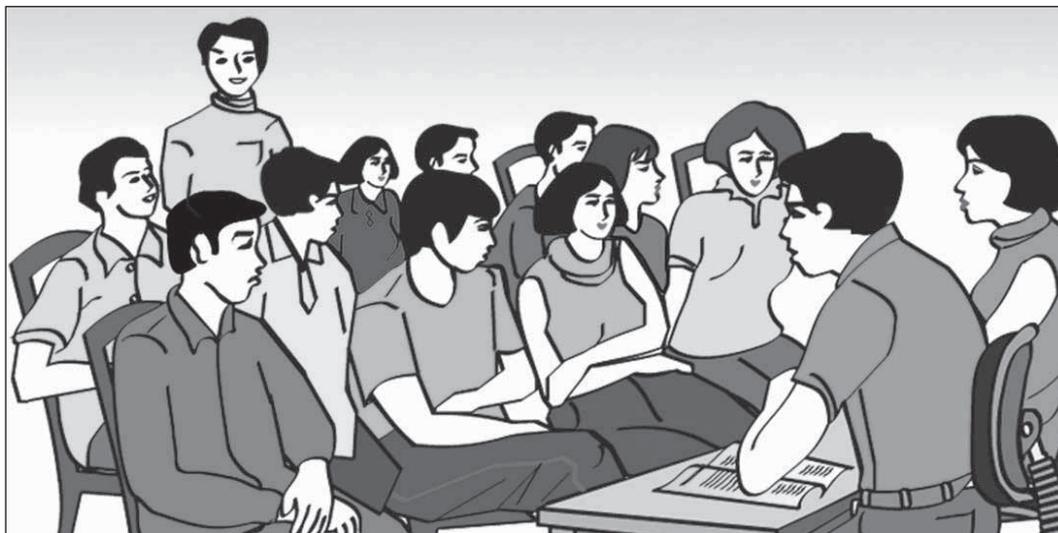
2. Укладайте трудові договори на максимально можливий строк.
3. Зацікавлені сторони повинні докласти спільних зусиль для зменшення ненадійної зайнятості відповідно до динаміки умов зайнятості.
4. Проводьте регулярні дискусії за участю керівників, працівників та їхніх представників щодо розширення можливості запровадження стабільніших форм трудових договорів.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Коли дозволяє ситуація із зайнятістю, завжди створюйте постійні та стабільні робочі місця.
- Доводьте перспективні плани щодо статусу зайнятості до відома всіх працівників.
- Співпрацюйте із зацікавленими відомствами та організаціями роботодавців і працівників над зменшенням незабезпеченості роботою за допомогою прозорих механізмів.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Розширюйте можливість стабільної зайнятості на основі спільних зусиль адміністрації та працівників.



**Рис. 41а.** Співпрацюйте із зацікавленими відомствами та організаціями роботодавців і працівників над зменшенням незабезпеченості роботою за допомогою прозорих механізмів.



**Рис. 41б.** Проводьте регулярні дискусії за участю керівників і працівників щодо розширення можливості запровадження стабільніших форм трудових договорів.

## ОРІЄНТИР 42

Забезпечте трудовий договір у письмовій формі з чіткими формулюваннями стосовно умов зайнятості та оплати праці.

### ПРИЧИНИ

- Чіткість положень трудових договорів щодо умов зайнятості, оплати праці, умов праці та справедливого ставлення до працівників має важливе значення. Умови договору повинні відповідати вимогам законодавства і тенденціям у національній політиці щодо зайнятості.
- Чіткі положення стосовно строків зайнятості та умов праці є невід'ємним елементом будь-якого трудового договору. Договірна гарантія справедливого ставлення і чіткість щодо умов праці – важливі передумови зменшення виробничого стресу.
- Спільним зусиллям керівництва і працівників щодо поліпшення умов праці значно сприяє чіткість положень трудових договорів. Договори повинні містити чіткі положення, що забезпечують гідні умови праці та справедливе ставлення без будь-яких дискримінаційних заходів.

### МЕТОДИКА

1. Завжди вносьте до будь-якого трудового договору чіткі положення щодо статусу, строку та умов зайнятості.
2. Чітко вказуйте в трудових договорах, що особам, зайнятим на короткостроковій роботі, тимчасовим працівникам, працівникам-мігрантам і працівникам, зайнятим на умовах неповного робочого часу, забезпечується рівне ставлення щодо умов праці, безпеки та гігієни праці.

3. Чітко повідомляйте через трудові договори та регулярні консультації між адміністрацією та працівниками, що на підприємстві докладають усіх зусиль для поліпшення умов праці та забезпечення безпеки та гігієни праці.
4. Докладайте спільних зусиль із зацікавленими відомствами та організаціями роботодавців і працівників задля укладення чітких договорів з усіма працівниками.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Обговоріть із працівниками та їхніми представниками справедливість і ясність трудових договорів. Здійсніть необхідні заходи для внесення до кожного договору чітких положень про умови праці.
- Створіть прозорий механізм розгляду скарг на умови зайнятості та праці. Він має відповідати задекларованій політиці справедливого ставлення до всіх.
- Проведіть навчання адміністрації, керівників і працівників щодо справедливого ставлення до всіх працівників і спільних заходів із поліпшення умов праці.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Трудові договори у письмовій формі з чіткими положеннями щодо статусу, строку та умов зайнятості (зокрема оплати праці) є важливими передумовами запобігання стресу на роботі.



**Рис. 42а.** Чітко викладіть у трудових договорах умови зайнятості й виплати заробітної плати, умови праці та положення про справедливе ставлення до працівників.



**Рис. 42б.** Завжди вносьте до трудового договору чіткі положення про статус, строк і умови зайнятості.

## ОРІЄНТИР 43

Забезпечте регулярну виплату заробітної плати й допомог відповідно до чинного трудового договору.

### ПРИЧИНИ

- Відсутність ясності у питанні виплати заробітної плати та допомог посилює виробничий стрес. Для уникнення цієї проблеми слід чітко інформувати працівників про те, як розраховують і виплачують заробітну плату.
- Регулярна виплата заробітної плати та допомог – важливий аспект належних умов праці.
- Характер і розмір компенсації за понаднормову роботу іноді є неясним, що стає джерелом виробничого стресу. Прозорість щодо оплати понаднормової роботи є обов'язковою.
- Визнання зусиль працівників у формі виплати заробітної плати та допомог потрібно здійснювати справедливо і без дискримінації. Прозорість у цьому питанні, а також регулярні консультації з працівниками та їхніми представниками мають важливе значення.

### МЕТОДИКА

1. Забезпечте регулярну виплату заробітної плати та допомог згідно з відповідними трудовими договорами.
2. Чітко повідомте працівникам про те, як розраховують і виплачують їхні заробітні плати та допомоги. Запровадьте чітку політику справедливого ставлення до всіх працівників щодо заробітної плати та допомог і забезпечте їх регулярну виплату.

3. Регулярно консультируйтесь із працівниками щодо способів забезпечення справедливого рівня оплати праці та визнавайте їхні зусилля.
4. Вивчіть вплив систем оплати праці, наприклад відрядної системи, і ненадійних форм зайнятості на безпеку та здоров'я працівників. Докладіть спільних зусиль для запобігання несприятливому впливу на безпеку та здоров'я, а також для вдосконалення систем оплати праці та поліпшення умов праці.
5. Належним чином і своєчасно оплачуйте понаднормову роботу.
6. Заздалегідь консультируйтесь з працівниками щодо змін у системах оплати праці.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- При кожній виплаті заробітної плати видавайте відповідний безпомилковий розрахунок.
- Доводьте до відома всіх працівників перспективні плани внесення змін до систем зайнятості та оплати праці.
- Спільно з представниками працівників проаналізуйте можливості вдосконалення систем оплати праці та уникнення несправедливого ставлення до працівників і дискримінації щодо них.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Забезпечте регулярну виплату заробітної плати та допомог згідно з відповідними трудовими договорами.



**Рис. 43.** Чітко повідомте працівникам про те, як розраховують і виплачують їхні заробітні плати та допомоги. Запровадьте чітку політику справедливого ставлення до всіх працівників у питанні заробітної плати та допомог.

## ОРІЄНТИР 44

Гарантуйте забезпеченість роботою працівникам, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною.

### ПРИЧИНИ

- Працівники, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною згідно з відповідним передбаченим правом, іноді почуваються невпевнено щодо повернення на свої робочі місця. Гарантування забезпеченості роботою таким працівникам має дуже важливе значення.
- Коли працівник повертається до роботи після відпустки по догляду за дитиною, важливо ставитися до нього справедливо і вжити заходів на підтримку його повернення на роботу без ризику та труднощів.
- Захист працівників, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною, необхідно забезпечувати на всіх підприємствах. У неформальному секторі та у випадку ненадійної зайнятості такий захист зазвичай складно забезпечити, тому потрібні спільні зусилля соціальних партнерів для гарантування забезпеченості роботою всіх працівників, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною.

### МЕТОДИКА

1. Слід ужити заходів для захисту умов і гарантій зайнятості працівників, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною, відповідно до законів і нормативних актів та колективних угод. До відповідних умов належать право на відпустку по догляду за дитиною та забезпеченість роботою після повернення з відпустки.
2. Забезпечте, щоб кожний працівник, який повертається з такої відпустки, мав право на

продовження роботи, з якої він пішов у відпустку. У випадку переведення на іншу роботу слід отримати згоду зацікавленого працівника і вжити заходів для збереження його статусу зайнятості.

3. Для працівників, які повертаються до роботи з відпустки по догляду за дитиною, передбачте час на годування дітей, а також на відповідний догляд за ними.
4. Забезпечте, щоб працівники, які беруть відпустку по догляду за дитиною, не потрапляли у не вигідне становище щодо свого кар'єрного розвитку.
5. Якщо у працівника, що повертається з такої відпустки, виникли труднощі (наприклад, спричинені проблемами зі здоров'ям), докладіть спільних зусиль для задоволення потреб цього працівника, запропонувавши іншу роботу.

### ЩЕ ДЕКИЛЬКА ПОРАД

- Якщо здійснюються заходи, спрямовані на врахування стану здоров'я працівників, які виходять з відпустки по догляду за дитиною, забезпечте відповідне навчання.
- Докладіть усіх зусиль для забезпечення рівності між жінками та чоловіками стосовно продовження роботи. У межах політики щодо цього питання слід гарантувати забезпеченість роботою працівників, які беруть відпустку по догляду за дитиною.

### ЩЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Докладіть особливих зусиль для гарантування забезпеченості роботою працівників, які виходять із відпустки по догляду за дитиною.



Рис. 44а. Забезпечте, щоб працівники, які повертаються з відпустки по догляду за дитиною, мали право на продовження роботи, з якої вони пішли в таку відпустку.

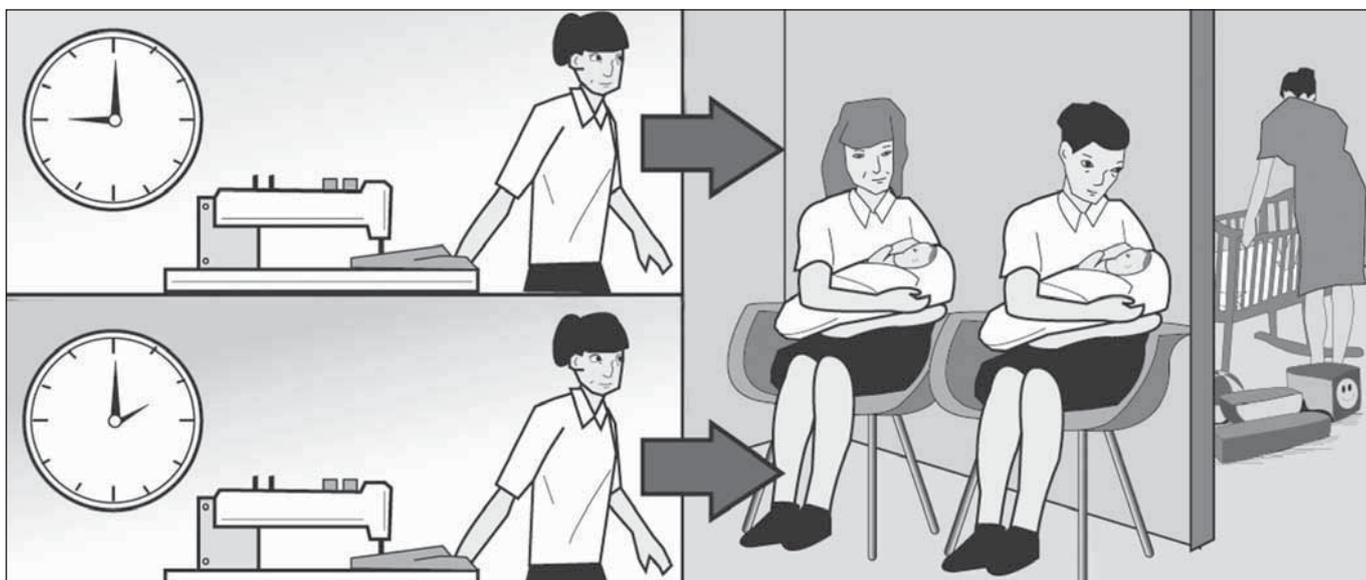


Рис. 44б. Для працівниць, які вийшли з відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, передбачте час для годування немовлят і відповідного догляду за ними.

## ОРІЄНТИР 45

Посильте забезпеченість роботою і захистіть працівників та їхніх представників від несправедливого звільнення.

### ПРИЧИНИ

- Незабезпеченість роботою часто пов'язана з відсутністю активного залучення профспілок до захисту статусу зайнятості працівників. У таких обставинах важливо заохочувати та захищати представників працівників, які докладають особливих і належних зусиль для посилення забезпеченості роботою як одного з основних прав людини.
- Захист представників працівників від несправедливого звільнення – дуже важливий аспект дотримання принципів свободи асоціації. Тому необхідно захищати статус зайнятості представників працівників від антипрофспілкових дій.
- Важливо сприяти вжиттю на підприємстві заходів, які зменшують незабезпеченість роботою для всіх працівників, а особливо – для тих, зайнятість яких має надто ненадійні форми. Ці працівники відчувають більшу невпевненість щодо збереження своєї роботи та підвищення свого статусу зайнятості й умов праці. Потрібні спільні заходи для посилення забезпеченості роботою на основі колективних переговорів та регулярних консультацій.

### МЕТОДИКА

1. Запровадьте чітку політику посилення забезпеченості роботою та захисту прав працівників як елемент корпоративної соціальної відповідальності.
2. Дотримуйтесь прав працівників на ведення колективних переговорів і укладення колективних угод щодо заходів із посилення забезпеченості роботою. Регулярно консультуйтеся із представниками працівників з питань забезпеченості роботою та перспективних планів стосовно цього аспекту, забезпечуючи участь працівників в обговоренні.

3. Забезпечте захист прав представників працівників. Зокрема, необхідно захистити представників працівників від несправедливого звільнення через їхню діяльність із посилення забезпеченості роботою працівників.
4. Спільно працюйте з представниками працівників задля посилення забезпеченості роботою працівників, особливо тих, зайнятість яких має ненадійні форми. Ця робота повинна відповідати захисту прав працівників на поліпшення умов праці та свободу асоціації.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Вивчайте як зразки заходи, вжиті для посилення забезпеченості роботою на інших підприємствах, зокрема заходи, орієнтовані на працівників, зайнятих на короткострокових і тимчасових роботах, працівників-мігрантів та працівників, зайнятих на умовах неповного робочого часу.
- Заохочуйте спілкування між керівниками та працівниками й між працівниками з різним статусом зайнятості щодо можливих заходів зі зменшення незабезпеченості роботою.
- Проводьте зустрічі з організаціями роботодавців і працівників для обговорення ефективних програм посилення забезпеченості роботою й поліпшення умов зайнятості та праці. Можна сподіватися, що ці організації візьмуть на себе активну роль, особливо щодо ненадійної зайнятості.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Запровадьте чітку політику посилення забезпеченості роботою і дотримання прав працівників та їхніх представників щодо умов їхньої зайнятості.



**Рис. 45. Регулярно проводьте колективні переговори, зокрема щодо заходів із посилення забезпеченості роботою працівників. Регулярно консульуйтеся із представниками працівників з питань забезпеченості роботою.**



## Інформування та спілкування

Активний обмін інформацією та спілкування на підприємстві корисні як для керівництва, так і для працівників. Відкрите спілкування сприяє співробітництву, а також виявленню й вирішенню виробничих проблем. Створення позитивної атмосфери на роботі заохочує узгоджену колективну працю. Працівники, інформовані про важливі рішення, відіграють активну роль у досягненні взаємно погоджених цілей. У такий спосіб можна швидше виявляти та ефективно розв'язувати виробничі проблеми, що часто пов'язані з посиленим стресом на роботі. Відкритому спілкуванню сприяє, зокрема:

- відвідання виробничих приміщень і бесіди з працівниками;
- щоденне й невимушене спілкування між керівниками та працівниками;
- інформування працівників про важливі рішення;
- інформування вищого керівництва про думку працівників;
- надання працівникам планів здійснення змін.

Загальне почуття співпричетності та спільності мети сприяє запобіганню та зменшенню виробничого стресу.

## ОРІЄНТИР 46

Візьміть за правило, щоб керівники відвідували виробничі приміщення та розмовляли з працівниками.

### ПРИЧИНИ

- Спілкуючись із працівниками, керівники демонструють свій інтерес до денної продуктивності на цеховому рівні.
- Особиста розмова дає змогу працівникам попередити керівників про будь-які особисті проблеми, які можуть у них виникати, наприклад пов'язані зі здоров'ям або сімейним життям.
- Часті бесіди з працівниками надають керівникам можливість продемонструвати свою високу оцінку, а працівникам – надати свої відгуки.
- Керівники дізнаються більше про виробничий процес, організаційні проблеми та питання стосовно співробітництва, розмовляючи з працівниками, а не сидячи у своїх кабінетах.
- Спілкуючись із працівниками, керівники можуть виявляти випадки знущання, цькування, домагання та інших форм агресивної поведінки на підприємстві.

### МЕТОДИКА

1. Найважливіше для керівників – вийти з-за столу чи з кабінету та продемонструвати інтерес до повсякденної роботи безпосередньо у виробничих приміщеннях.
2. Один із можливих варіантів – щоранку йти на робочі місця й вітатися з кожним працівником, що є ознакою поваги та високої оцінки.

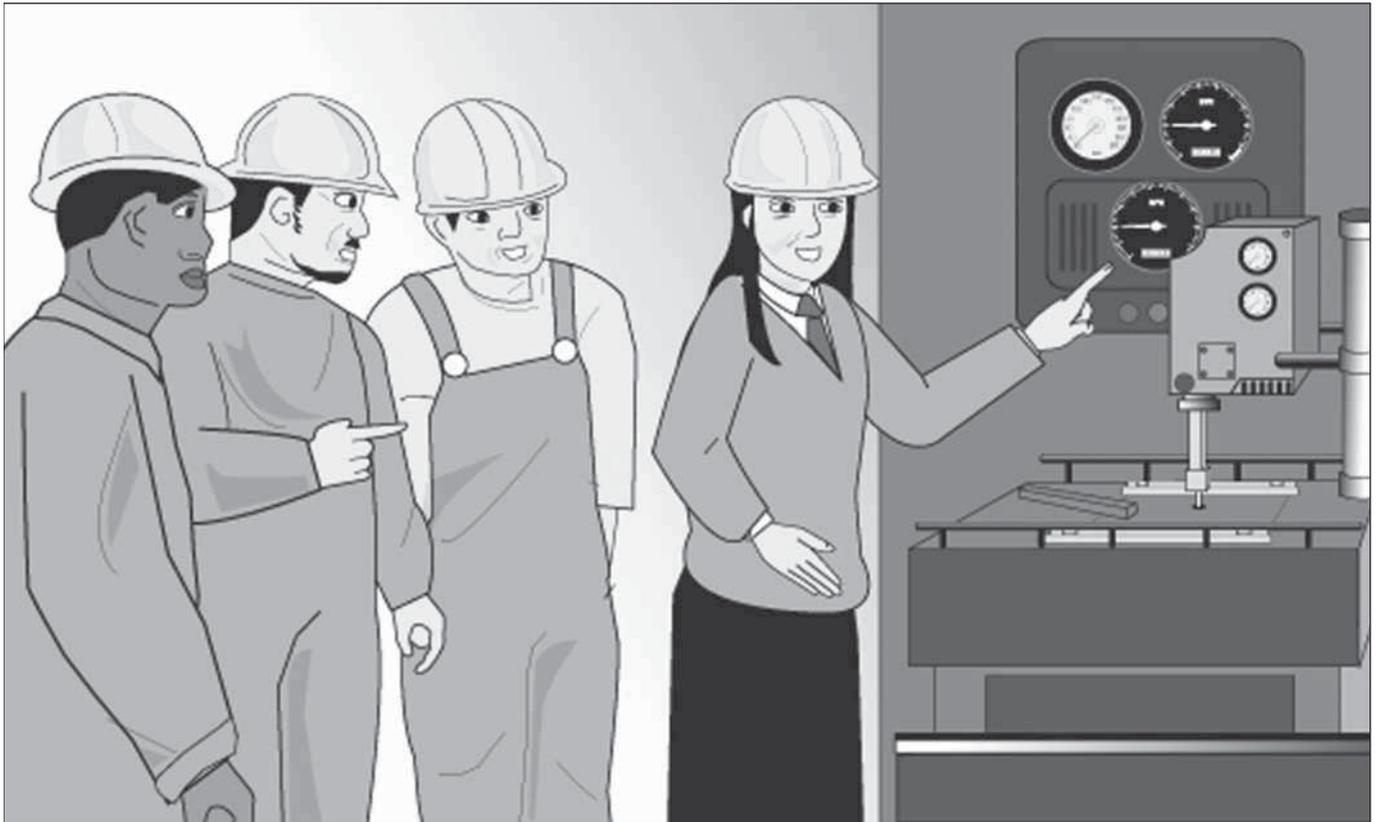
3. Керівники зобов'язані також забезпечити, щоб робота виконувалася з дотриманням правил безпеки та без ризиків для здоров'я. Контрольний обхід з метою перевірки безпеки надає керівникам зручну можливість для спілкування з працівниками на теми, що стосуються роботи.
4. Спілкування дасть змогу керівникам цікавитися у працівників їхніми пропозиціями про підвищення продуктивності праці та якості продукції. У працівників часто є хороші ідеї, що ґрунтуються на їхньому повсякденному досвіді.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Якщо верстати, комп'ютери, інструменти та інше обладнання погано функціонуватимуть, це може спричинити слабе задоволення роботою. За наявності скарг працівників дуже важливо вжити заходів для вдосконалення обладнання.
- Працівники можуть мати запитання чи сумніви стосовно найкращого способу виконання їхньої роботи. Уточнення цих питань сприятиме їхній повсякденній роботі.
- Якщо виробничі функції працівників суперечать одна одній або сформульовані нечітко, керівник зобов'язаний усунути цю проблему.

### ЩЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Щоденне спілкування на цеховому рівні є корисним як для працівників, так і для керівників. Завдяки такому спілкуванню працівники здобувають підтримку, а керівники отримують цінні відгуки та ідеї.



**Рис. 46. Заохочуйте керівників до відвідання виробничих приміщень і спілкування з працівниками. Створіть відкрите середовище, в якому працівники можуть вільно обмінюватися думками з керівниками.**

## ОРІЄНТИР 47

Забезпечте, щоб безпосередні начальники невимушено й часто спілкувалися з працівниками щодо будь-яких проблем.

### ПРИЧИНИ

- Якщо начальники часто розмовляють з працівниками, то повсякденні проблеми стосовно роботи вирішуються швидко. Це у свою чергу зменшує зайві витрати та підвищує продуктивність праці.
- Часте й невимушене спілкування між начальниками та працівниками створює підтримуючу та позитивну атмосферу на цеховому рівні підприємства.
- Якщо начальник часто бесідує з працівниками, то завдання щодо виправлення помилок і підвищення якості товарів і послуг полегшується.
- Належне спілкування з працівниками допомагає начальникам виявляти та усувати проблеми стосовно фізичного виробничого середовища (зокрема щодо впливу шуму, хімічних речовин, опалення і освітлення).
- Часте спілкування між працівниками та їхніми начальниками забезпечує можливість надання працівниками своїх пропозицій та ідей і їхнього розгляду керівниками підприємства.

### МЕТОДИКА

1. Кожний начальник підрозділу повинен щодня обходити свій підрозділ, щоб особисто зустрітися з усіма працівниками.
2. Хороший начальник має бути хорошим слухачем. Якщо начальник виявляє інтерес до підпорядкованих йому окремих працівників та повагу до них, то працівники почуваються впевненими та легко спілкуються з ним.

3. Начальнику слід заохочувати працівників до належного використання відповідних інструментів і обладнання. У такий спосіб можна підвищити рівень безпеки та уникнути проблем зі здоров'ям, наприклад захворювань опорно-рухового апарату.
4. Начальник повинен приділяти особливу увагу новим працівникам, працівникам, що мають проблеми зі здоров'ям, і працівникам, які потребують спеціального навчання. Правильний підбір завдань для працівників поліпшить благополуччя працівників, а також підвищить продуктивність підприємства.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Начальник повинен завжди поважати приватність працівників. Інформацію про здоров'я, особисті проблеми чи сімейні справи працівника не можна передавати іншим особам без прямої згоди працівника.
- Якщо працівники повідомляють начальнику про проблеми, що стосуються їхньої роботи, дуже важливо негайно вжити заходів для належного їх вирішення. В усіх випадках працівники повинні отримувати відгук від начальника, аби вони могли бачити, що їхні проблеми сприймають серйозно.
- Спілкуючись із працівниками, начальник повинен докладати всіх можливих зусиль для припинення ображення, пліток та наклепу на підприємстві.

### ЩЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Щоденне й невимушене спілкування між начальниками та працівниками – один із найефективніших способів створення підтримуючої та позитивної атмосфери на роботі. Слід докладати зусиль для того, щоб працівники повсякчас відчували, що на підприємстві їх цінують і поважають.



**Рис. 47а.** Вимагайте, щоб начальники щодня обходили свої підрозділи, особисто зустрічаюся з усіма працівниками.



**Рис. 47б.** Під час щоденного спілкування приділяйте особливу увагу новим працівникам, працівникам, які мають проблеми зі здоров'ям, і працівникам, які потребують спеціального навчання.

## ОРІЄНТИР 48

Регулярно інформуйте працівників про важливі рішення, використовуючи для цього належні засоби.

### ПРИЧИНИ

- Працівники будуть більш мотивованими та відданими справі, якщо їх добре інформувати про важливі рішення стосовно ресурсів, виробництва і ринкової кон'юнктури.
- Довіра між працівниками та керівниками встановлюється, якщо працівники бачать, що їх добре інформують про рішення, котрі впливають на їхню повсякденну роботу.
- Якщо працівники добре поінформовані щодо актуальних планів на майбутнє, то стрес і невизначеність можуть зменшуватися.
- Інформування працівників про важливі рішення – важлива ознака поваги до них. Якість роботи підвищуватиметься.
- Спілкування щодо цілей та стратегій компанії – важливий спосіб осмислення роботи.

### МЕТОДИКА

1. Оберіть правильну форму комунікації для кожної категорії інформації:
  - **Обов'язкова:** оберіть усну комунікацію плюс письмові документи, що підкріплюють викладене. Передбачте можливість для запитань і подальших пояснень.
  - **Рекомендована:** оберіть письмову комунікацію плюс вівіски та плакати.
  - **Можлива:** користуйтеся електронним зв'язком, довідниками, брошурами тощо.

В усіх випадках засоби комунікації мають враховувати компетенцію та підготовку працівників

щодо читання, писання, користування електронним зв'язком тощо.

2. Якщо керівництво не ухвалило остаточного рішення, повідомте працівникам імовірну дату ухвалення такого рішення. Це ефективний спосіб протидії чуткам і невизначеності.
3. Повідомляйте працівникам актуальну інформацію через керівників середньої ланки, тому що вони знають працівників найкраще. Такі керівники повинні передавати інформацію у найдоцільніший спосіб.
4. Уникайте перевантаженості інформацією. Якщо працівники перевантажені інформацією, важливі її елементи нівелюються і не будуть помічені.
5. Завжди враховуйте строки, актуальність, форму та зміст спілкування з працівниками. Адміністрація та безпосередні начальники повинні дбати про зміст і стиль спілкування. Одержувач інформації тлумачитиме навіть те, що випущено, а також жести.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Завжди пам'ятайте, що під час спілкування слід брати до уваги соціальні та культурні норми працівників, їхні релігійні переконання та звички. Певні види письмової комунікації, малюнки або формулювання деякі працівники можуть вважати образливими.
- Уникайте іронії, сарказму тощо під час спілкування. Спілкуватися слід чітко та без будь-яких форм «двозначності».

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Спілкування – це «клей», що скріплює підприємство.



**Рис. 48.** Регулярно інформуйте працівників про важливі рішення, для чого застосовуйте належні засоби. Використовуйте різні форми комунікації, як-от вивіски та плакати, для інформування працівників щодо питань, про які вони повинні знати.

## ОРІЄНТИР 49

Інформуйте вище керівництво про думки працівників.

### ПРИЧИНИ

- Важливо, щоб вище керівництво мало правильне уявлення про думки та ставлення працівників. Це дає йому можливість ухвалювати обгрунтовані рішення щодо підприємства.
- Точна інформація про думки та ставлення працівників має критично важливе значення, якщо керівники не хочуть, щоб їх вводили в оману непорозуміння та стереотипи.
- Працівники часто мають дуже актуальну й точну інформацію про проблеми й труднощі, наявні на підприємстві. Використання цієї інформації – ефективний спосіб підвищення якості роботи та продуктивності праці.
- Якщо працівники знають, що керівництво дослухається до їхніх думок – особливо керівництво вищого рівня, – це зміцнює їхню впевненість у собі, відданість справі та мотивацію. Якщо думки та скарги працівників доводяться до відома вищого керівництва, то вони краще відчують підтримку своїх безпосередніх начальників.

### МЕТОДИКА

1. Керівники середньої ланки можуть дізнаватися про ставлення працівників за допомогою регулярних нарад, на яких обговорюють питання повсякденної роботи.
2. Вище керівництво повинно використовувати систематичні канали для з'ясування ставлення та потреб працівників. Важливу роль у цьому відіграють безпосередні начальники, тому що вони мають прямий контакт із працівниками.

3. Потрібно створити канали, які дадуть змогу працівникам висловлювати своє ставлення, зауваження і пропозиції, чи то безпосередньо, чи то через їхніх безпосередніх начальників і адміністрацію.
4. Працівники повинні завжди отримувати відгуки на надані ними пропозиції чи критичні зауваження. Критику, яку відкрито висловлюють, слід вважати ресурсом для поліпшення, а не проблемою.
5. Думки працівників також можна реєструвати за допомогою внутрішніх поштових скриньок, вивісок і анкет.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Доцільно показувати працівникам, що критику цінують і сприймають серйозно. Це створює атмосферу довіри та поваги.
- Працівників, які активно взаємодіють між собою і критично налаштовані, слід вважати ресурсом, а не проблемою підприємства.
- Відгуки працівників можна використовувати для коригування процедур і доопрацювання нових ініціатив на підприємстві, якщо це необхідно. Керівникам слід уважно ставитися до такого зворотного зв'язку.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Надзвичайно важливо підтримувати відкрите спілкування між вищим керівництвом і працівниками на місцях. Якщо таке спілкування заблоковано, це призведе до погіршення клімату на підприємстві та зниження продуктивності праці.



**Рис. 49а.** Використовуйте систематичні канали для з'ясування ставлення та потреб працівників і обговорюйте результати з безпосередніми керівниками й працівниками.



**Рис. 49б.** Використовуйте відгуки працівників для коригування процедур і доопрацювання нових ініціатив на підприємстві, якщо це необхідно.

## ОРІЄНТИР 50

Надавайте працівникам важливу інформацію про перспективні плани та зміни.

### ПРИЧИНИ

- На сучасних підприємствах зміни стали скоріше правилом, а не винятком. Це посилює необхідність поширення інформації про плани щодо змін.
- Надання працівникам достатньої та актуальної інформації про плани щодо змін на підприємстві – це спосіб висловити повагу до них.
- Брак інформації про плани на майбутнє призводить до чуток і невизначеності, що є одним із істотних джерел стресу.
- Якщо масштабні зміни запроваджують без інформування працівників, це призводить до загального почуття безпорадності та розчарування, а також до недовіри до керівництва.

### МЕТОДИКА

1. Плани на майбутнє цікавлять працівників переважно в тій частині, що стосується змін у їхній роботі та умовах зайнятості. Тому важливо інформувати працівників про наслідки перспективних планів для кожного члена колективу.
2. Уся інформація має бути легкою для розуміння та належним чином сформульована. Не всі працівники можуть мати однаковий рівень грамотності, навіть у країнах, де рівень освіти загалом високий.

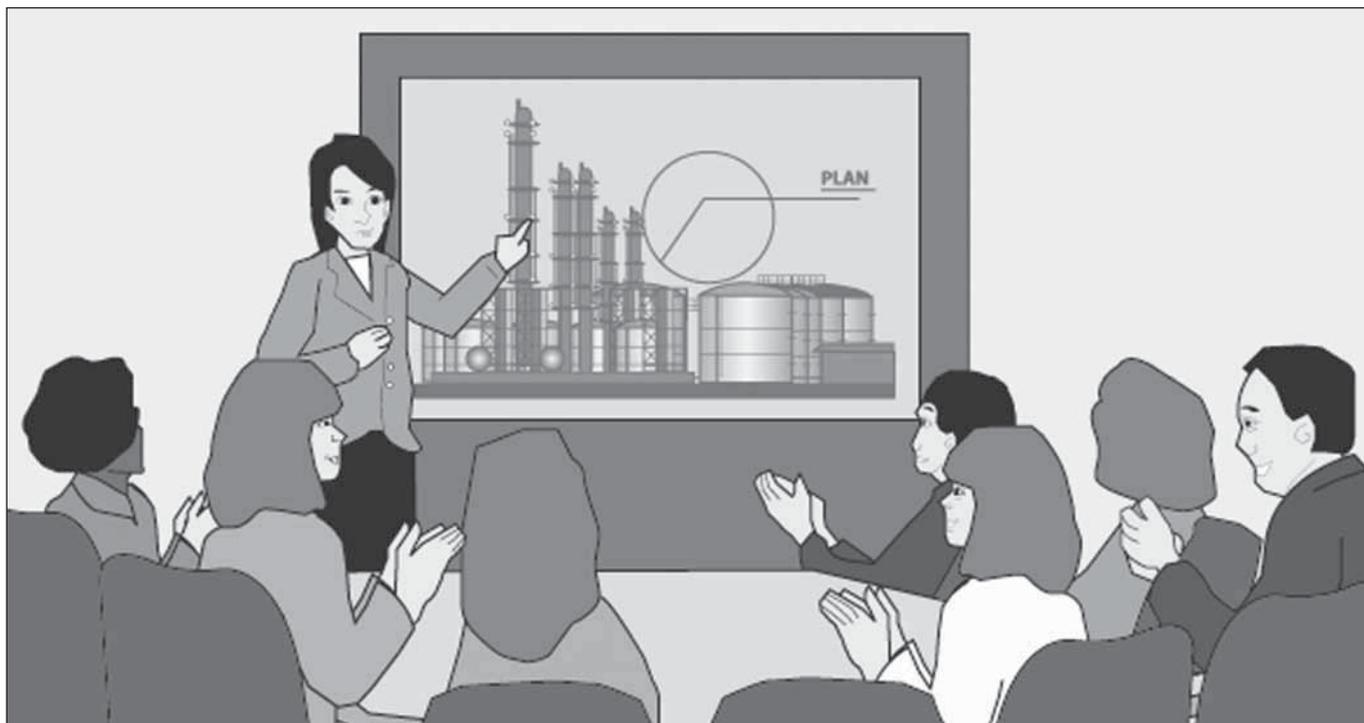
3. Керівництво повинно інформувати працівників про значні зміни безпосередньо. У деяких випадках доцільно поширювати інформацію через безпосередніх начальників.
4. Завжди слід заохочувати звичайні, внутрішні засоби комунікації. Це можуть бути електронні засоби або паперові носії, вивіски тощо, залежно від характеру інформації та культури країни й підприємства.

### ЩЕ ДЕКІЛЬКА ПОРАД

- Якщо працівники відчують, що керівництво приховує важливу й доречну інформацію, то це руйнує клімат довіри та мотивацію на підприємстві.
- Завдяки наданню важливої інформації про очікувані зміни та плани на майбутнє працівникам і керівникам буде легше сприйняти таким змінам, висуваючи власні ідеї та пропозиції.
- Маючи інформацію про плани на майбутнє, працівники можуть краще підготуватися до узгодження вимог до них із боку підприємства, а також сім'ї.

### ЦЕ СЛІД ЗАПАМ'ЯТАТИ

Якщо працівники поінформовані щодо мети й завдань запланованих змін, то загальне почуття співпричетності й довіри посилюється.



**Рис. 50а.** Надавайте інформацію про масштабні зміни в господарській діяльності та організації праці безпосередньо працівникам.



**Рис. 50б.** Забезпечте можливість регулярного інформування працівників щодо мети й завдань очікуваних змін у господарській діяльності та організації праці. Це посилить загальне почуття співпричетності й довіри.



Стрес, пов'язаний з роботою, – одна з найважливіших проблем у багатьох країнах. Стрес має багато негативних наслідків, зокрема таких, як захворювання системи кровообігу та шлунково-кишкового тракту, інші фізичні, психосоматичні та психосоціальні проблеми. Ці наслідки, в свою чергу, можуть призводити до зниження продуктивності праці.

Саме тому вкрай важливо оптимізувати умови та організацію праці. Це видання містить легкі в застосуванні орієнтири для виявлення стрес-факторів у трудовій діяльності та пом'якшення їхнього шкідливого впливу. У виданні також надаються поради щодо поєднання оцінки ризиків із процесом запобігання стресу. Орієнтири, що містяться у цьому виданні, в цілому являють собою приклади позитивних практик для підприємств та організацій, та будуть особливо корисними для тих підприємств та організацій, що бажають включити попередження стресу до своєї загальної політики з безпеки та гігієни праці та систем управління. Кожний орієнтир, що супроводжується ілюстрацією, описує дію, вказує чому вона необхідна, як її проводити, надає подальші поради та зосереджує увагу на моментах, що варто запам'ятати.

Ця публікація стане цінним посібником для органів влади, керівників підприємств та організацій, практиків з питань безпеки та гігієни праці, та всіх, хто цікавиться питаннями запобігання виробничому стресу.