Workplace and Process Safety in Next Generation Europe - Teaching for Learning Safety4EU

Project No. 101126832

Coordinator: Dr Milan Protić

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Co-funded by the European Union

L11 Psihosocijalni rizici na radnom mestu

Dr Snežana Živković

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Co-funded by the European Union

Psihosocijalni rizik kao element profesionalnog rizika

Dr Snežana Živković

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

- Analiza postojećeg stanja, zadržavanje dobrih rešenja i istovremena nadgradnja svega onog što je deo promena koje su nastale nakon donošenja Opšte direktive 89/391/EEZ o uvođenju mera za podsticanje poboljšanja zaštite na radu, a potom i drugih dokumenata, zakona i podzakonskih akata, čini ovaj proces složenim, zahteva puno učenja, sticanja i primene znanja.
- Poslovi bezbednosti i zdravlja na radu, kao i zaštite od požara i zaštite životne sredine, vezuju se za poslove upravljanja kvalitetom kao osnovom funkcionisanja organizacije. Neophodno je izvršiti ponovno definisanje procesa, vezu među njima i upravljanja, za šta je neophodan procesni pristup i definisanje procesnih modela.

- Procesni pristup znači da je za svaku aktivnost poznato šta su ulazi, šta su izlazi, koji su resursi potrebni za obavljanje aktivnosti i koje metode se primenjuju u upravljanju aktivnostima.
- Pri tome treba imati u vidu da:
- Proces predstavlja skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koje pretvaraju ulazne u izlazne elemente odnosno koristi ulazne elemente da bi se isporučio predviđeni rezultat ,pri čemu je izlaz jedne aktivnosti (često, ali ne uvek), ulaz druge aktivnosti;
- Procesni model predstavlja prikazivanje aktivnosti unutar organizacije (ustanove) i radnih jedinica na takav način da su za svaku aktivnost poznati: ulaz, izlaz, resursi i način upravljanja njima.

- Ključna reč je proces. Ovde se radi o složenim procesima. Najvažniji proces kod najvećeg broja organizacija jeste procena rizika. Drugi je upravljanje rizicima. Treći je informisanje o riziku. Potrebno je definisati ostale ključne procese, a potom njihove potprocese. Sagledavanje međusobnih veza ovih procesa, kao i veza sa proizvodnim, tehnološkim i drugim procesima zahteva sistemski pristup.
- Svaka organizacija, u zavisnosti od složenosti tehnoloških procesa, broja i vrste opasnosti i štetnosti i drugih parametara, definiše svoje procese, a potom odlučuje kako da ih dokumentuje i na koji način da upravlja njima i propisanim evidencijama.

- Stručno lice, stručna služba za zaštitu i zdravlje na radu ili pravno lice tj. preduzetnik koji je ovlašćen za obavljanje stručnih poslova svakodnevno prate i kontrolišu primenu mera za bezbednost i zdravlje na radu. Navedeni procesi tako predstavljaju i podsetnik šta sve treba da se uradi, osnovu za izradu programa i planiranje, postavljanje ciljeva, realizaciju plana i programa i proveru efektivnosti i efikasnosti.
- Procesi, potprocesi, poslovi, zadaci i aktivnosti navedeni su po redosledu koji prati logiku složenog procesa ostvarivanja bezbednosti i zdravlja na radu. Značajan deo ovih procesa se odvija istovremeno. U njemu učestvuju različiti stručnjaci, što sve ima za rezultat racionalizaciju vremena i sredstava. Zato je potrebna dobra komunikacija, koordinacija i informisanje.

Imajući u vidu da je bezbednost i zdravlje na radu veoma značajan i kompleksan segment rada, sistemskim pristupom se obezbeđuje neophodan preventivni značaj svim procesima i fazama tehnološkog procesa.

Naime, procenom OH&S (*Occupational health and safety*) rizika organizacija teži kontrolisanju rizika u cilju uspostavljanja odgovornosti u procesu planiranja, projektovanja i izvođenja radova, kao i otklanjanja opasnosti i štetnosti od povreda na radu, profesionalnih oboljenja i oboljenja u vezi sa radom, sve u vezi sa uspostavljanjem sistema upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment System*).

Psihosocijalni rizik kao element profesionalnog rizika

Imajući u vidu da se pod pojmom rizik, između ostalog, podrazumeva i izloženost delovanju faktora koji svojom aktivnošću mogu dovesti do neželjenih posledica, što se u praksi ogleda kao nastanak neke vrste troškova, bilo da je reč o poznatom trošku ili propuštenoj dobiti zbog nastanka povrede na radu, profesionalnog oboljenja ili oboljenja u vezi sa radom, profesionalni rizik se može odrediti kao kombinacija verovatnoće pojave opasnosti i štetnosti na radnom mestu i ozbiljnosti povrede ili ugroženosti zdravlja (oštećenja zdravlja) koje može biti prouzrokovano opasnim događajem ili izlaganjem.

Profesionalni rizik prestavlja rizik od dešavanja neželjenih posledica u radnoj sredini, odnosno profesionalni rizici predstavljaju rizike na radnom mestu, izazvani opasnostima i štetnostima (Dulac, 2007). Obzirom da, pod određenim uslovima, svaki od elementa radne sredine podrazumeva rizik, u sistemu radne sredine potencijalno je prisutan veliki broj faktora rizika. Svakako, rizik sistema radne sredine treba posmatrati kao deo kvaliteta tehnološkog sistema (Krstić & Anđelković, 2013). Sistemski pristup i sistemska analiza moraju predstavljati osnovu na kojoj će se vršiti analiza i procena rizika u radnoj sredini (Savić, 2001).

Psihosocijalnim rizicima smatraju se svi aspekti posla koji proizlaze iz lošeg planiranja, organizacije i upravljanja poslom te loše socijalne klime u kojoj se rad odvija, a rezultiraju negativnim psihološkim, fizičkim i socijalnim ishodima kod radnika

Iako su neki poslovi po svojoj prirodi stresniji od drugih, u svakom poslu radnik može biti izložen negativnim psihološkim, socijalnim i fizičkim uticajima iz psihosocijalnog radnog okruženja koji mogu dovesti do doživljaja stresa kod radnika te na taj način dugoročno negativno delovati na njegovo zdravlje i dobrobit.

Prema definiciji Međunarodne organizacije rada (MOR), psihosocijalni rizici i opasnosti na poslu odnose se na sučeljavanje između zahteva posla, radnog okruženja, sadržaja posla i organizacije posla s jedne strane i radnog učinka, zadovoljstva poslom, radnikovih fizičkih i psihičkih obeležja, znanja, potreba, zadovoljavanja kulturnih potreba i navika u odnosu na zahteve posla s druge strane.

Psihosocijalnim rizicima na poslu nazivamo sve one karakteristike rada koje radnik doživljava nepovoljnim za svoje psihičko, fizičko ili opšte zdravlje.

Koks određuje ove rizike kao one aspekte organizacije rada, dizajniranja radnog mesta, upravljanja radnim procesima, socijalnih prilika na radu, ekoloških karakteristika rada, koji imaju potencijal za nanošenje psihološke ili fizičke štete radniku.

•

- Psihosocijalni rizici i stres na radu su jedan od najizazovnijih problema u oblasti zaštite zdravlja i bezbednosti na radu sa kojim se suočavaju organizacije širom sveta. Stres negativno deluje na sve učesnike u organizaciji te značajno doprinosi negativnim zdravstvenim i ekonomskim ishodima.
- Pravovremenom identifikacijom i adekvatnom procenom psihosocijalnih rizika, sveobuhvatnim preventivnim pristupom, sprovođenjem mera za njihovo uklanjanje i stvaranjem karakteristika zdravog psihosocijalnog radnog okruženja, moguće je stvarati *zdrava radna mesta i zdrave organizacije* u kojima su radnici zadovoljni, motivisani i pozitivnog stava prema svom poslu.
- Svakodnevna izloženost povišenim nivoima psihosocijalnih rizika kod radnika rezultiraće doživljajem stresa povezanog s radom te posledično, brojnim negativnim psihološkim, fizičkim i socijalnim ishodima.
- Psihosocijalni rizici, odnosno izvori stresa na radu odnose se na negativne uticaje iz psihosocijalnog radnog okruženja kao što su loše planiranje, organizacija i upravljanje poslom te loša socijalna klima u kojoj se rad odvija. Mogu proizilaziti iz *sadržaja posla*, odnosno same prirode posla i uslova u kojima se posao obavlja ili iz *karakteristika radne organizacije*, odnosno celokupnog radnog konteksta.

Psihosocijalni rizici koji proističu iz sadržaja posla odnose se na:

- sadržaj rada (rad sa klijentima, pacijentima, učenicima itd.; nedostatak raznovrsnosti radnih zadataka, kratki ciklusi rada; monotoni poslovi; neiskorišćenost sposobnosti i veština radnika i sl.);
- intenzitet rada (preveliko ili premalo radno opterećenje; vremenski pritisci, nerealni ili nedostižni rokovi);
- radni raspored (smenski rad, noćni rad, prekovremeni rad; nemogućnost uticaja na radni raspored; nepredvidljivo radno vreme);
- uslove rada (neadekvatni radni uslovi - buka, temperatura, svetlost; neadekvatna radna oprema)

Psihosocijalni rizici koji proizilaze iz karakteristika organizacije odnose se na:

- organizacionu kulturu (slaba komunikacija; nedostatak povratnih informacija; nizak nivo podrške za rešavanje problema i lični razvoj; nejasni organizacioni ciljevi);
- kontrolu na radu (nedostatak kontrole nad radnim zadacima i procesima; nemogućnost odlučivanja o načinu i vremenu obavljanja zadataka; nedovoljno učešće u donošenju odluka);
- radne uloge (nejasnoća radne uloge - nedobijanje dovoljno informacija za kvalitetno obavljanje posla; konflikt radne uloge - neuskladivi ili sukobljeni zahtevi rada (radni zadaci, vrednosti, pravila); visok stepen odgovornosti za ljude, imovinu);
- međuljudske odnose (loši ili konfliktni međuljudski odnosi; loši odnosi s rukovodiocima i nadređenima; nedostatak socijalne podrške, izolacija; uznemiravanje, pretnje, nasilje);
- mogućnost profesionalnog usavršavanja (stagnacija karijere; nemogućnost napredovanja; niska plata; nesigurnost posla; niska socijalna vrednost posla);
- ravnotežu posao-porodica (nemogućnost usklađivanja privatnih obaveza i obaveza na poslovnom planu; nizak nivo podrške kod kuće; uticaj karijera partnera na porodični život)

- Svakodnevna izloženost psihosocijalnim rizicima povećava nivo stresa što se može manifestovati kao fizička, psihička i socijalna disfunkcija kod radnika.
- Obzirom da stres na radu predstavlja rezultat interakcije radnika i njegovog radnog okruženja, on proizilazi iz neravnoteže zahteva posla i uslova rada te znanja, veština, fizičkih i psihičkih karakteristika radnika. Ukoliko zahtevi koje posao stavlja na radnika prevazilaze njegove kapacitete i sposobnosti aktivnog suočavanja, radnik će doživeti subjektivan osećaj stresa
- Blago povišene nivoe stresa (eustres, pozitivni stres) mogu povoljno delovati na radnika jer će usmeravati njegovu pažnju, povećavati motivaciju i spremnost na suočavanje sa izazovima. Međutim, ukoliko je radnik dugotrajno izložen povišenim nivoima stresa, javiće se osećaj preopterećenosti, umora, iscrpljenosti, propraćen brojnim negativnim posledicama.

Stres se kod radnika manifestuje kroz:

- emocionalne reakcije (iritabilnost, nemir, teskoba, razdražljivost, promene raspoloženja, ravnodušnost ili preterana osetljivost, preopterećenost, nemogućnost opuštanja);
- kognitivne reakcije (poteškoće u koncentraciji i pamćenju, neodlučnost, stalna zabrinutost, poteškoće u učenju novih znanja i veština);
- fizičke reakcije (znojenje, glavobolja, gorušica, bolovi u grudima, teškoće sa spavanjem, razvoj psihičkih i fizičkih tegoba, psihosomatske reakcije);
- ponašajne reakcije (promene apetita, povećana konzumacija kafe, alkohola, duvana, destruktivno ponašanje, izolacija ili preterana zavisnost u socijalnim odnosima).

Upravljanje psihosocijalnim rizicima

Dr Snežana Živković

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

- Sistem upravljanja bezbednošću i zdravljem na radu OHSAS predstavlja deo globalnog sistema menadžmenta čiji je cilj uspostava kontrole nad rizicima u vezi sa štetnostima i opasnostima i obezbeđenje kontinuiteta poslovanja organizacije.
- Ovakav sistem olakšava upravljanje OH&S rizicima, koji su u vezi sa poslovanjem organizacije obuhvatajući organizacionu strukturu, planiranje aktivnosti, odgovornosti, prakse, procedure, operacije, procese i resurse za razvijanje, postizanje, preispitivanje i održavanje OHS politike.

Upravljanje bezbednosti i zdravlju na radu moguće je predstaviti u vidu ciklusa Šuharta-Deminga, sastavljenog od sledećih elemenata:

- OH&S politika,
- organizacija,
- planiranje,
- implementacija,
- kontrola,
- audit i analiza.

Implementacija OH&S sistema upravljanja realizuje se kroz pet međusobno povezanih faza: OH&S politika, planiranje, priprema i sprovođenje, proveravanje i korektivna akcija i preispitivanje od strane menadžmenta (BSI OHSAS 18001).

- OH&S politika definiše osnovne pravce i postavlja principe za delovanje u okviru organizacije, kao i OH&S ciljeve za OH&S odgovornosti i performanse koje su potrebne organizaciji u celini.
- Ciljevi vezani za bezbednost i zdravlje na radu kao i obaveza poboljšanja zdravstvenih i bezbednosnih performansi se takođe izražavaju OH&S politikom.
- Planiranje predstavlja najznačajniju fazu OH&S sistema upravljanja čijim se sprovođenjem omogućava vršenje kontrole od strane sistema i njegovo reagovanje na promenljive zahteve. Identifikacija opasnosti, procena rizika i upravljanje rizikom mora biti obuhvaćeno planiranjem, pri čemu organizacija mora da uspostavi procedure pomoću kojih se vrši identifikacija opasnosti, ocenjivanje rizika i primena neophodnih mera upravljanja.
- Po pitanju pripreme i sprovođenja, rukovodstvo organizacije mora obezbediti raspoložive resurse od važnosti za uspostavljanje, održavanje i unapređenje OH&S sistema upravljanja, kao i da definiše zadatke, dodeli odgovornosti, nadležnosti i delegira ovlašćenja u cilju olakšanja efektivnosti OH&S upravljanje. Takođe, ovde se podrazumeva dokumentovanje i saopštavanje zadataka, odgovornosti, nadležnosti i ovlašćenja.

U cilju efikasnog funkcionisanja OHSAS sistema, neophodno je uspostaviti sistem za merenje, analizu i praćenje realizacije postavljenih ciljeva tj. OH&S učinka, za šta su neophodni sledeći elementi:

- kvalitativne i kvantitativne mere koje odgovaraju potrebama organizacije; praćenje stepena do kog su OH&S ciljevi postignuti;
- praćenje efektivnosti uspostavljenog upravljanja sistemom bezbednosi i zdravlju na radu;
- proaktivno merenje učinka pomoću kojeg se prati usaglašenost sa OH&S programom upravljanja, kontrolnim i radnim kriterijumima;
- reaktivno merenje učinka da bi se pratilo narušavanje zdravlja, incidenti (uključujući i događaje koji „samo što se nisu desili“) i drugi istorijski podaci o nedostatku OH&S učinka;
- beleženje podataka i rezultata i merenja dovoljnih da olakšaju analizu korektivnih i preventivnih mera koje slede (BSI OHSAS 18001).

- U određenim intervalima, najviše rukovodstvo organizacije mora vršiti preispitivanje OHSAS sistema upravljanja, u cilju obezbeđenja njegove stalne prikladnosti, adekvatnosti i efikasnosti.
- Jasan strateški pristup identifikaciji rizika, kontroli i smanjenju nivoa negativnih efekata rizičnih događaja obezbeđen je putem kvalitetnog i stručnog upravljanja rizicima.
- Na ovaj način, stvaraju se uslovi u kojima je moguće definisati prioritete i preduzeti odgovarajuće mere u konkretnom delu sistema u cilju smanjenja štete i gubitaka.
- Upravljanje rizikom nosi i druge benefite za organizacije kao što su čuvanje imovine, ljudskih i materijalnih resursa i prihoda.
- Upravljanje rizikom je često veoma složen proces koji podrazumeva brojne mere i aktivnosti, za šta su razvijene brojne metode i postupci.

Faze upravljanja rizikom:

- identifikacija rizika koja podrazumeva identifikaciju opasnosti i situacija koje potencijalno mogu dovesti do nastanka štete i gubitka;
- analiza rizika gde se procenjuje obim rizika kao posledica neželjenog događaja;
- kontrola rizika što podrazumeva donošenje odluka o adekvatnim merama za smanjenje i kontrolu neprihvatljivog rizika;
- implementacija i održavanje primenjenih mera u cilju njihove kontrole i obezbeđenja njihove efikasnosti.

- Veoma je važno naglasiti da samo upravljanje profesionalnim rizikom ne podrazumeva eliminaciju rizika, već smanjenje rizika koji je svojstven određenom sistemu na nivo koji se ocenjuje kao prihvatljiv.
- Prema tome, radno okruženje će se smatrati bezbednim ukoliko je rizik sistema tog okruženja prihvatljiv.
- U takvom okruženju, u određenim uslovima funkcionisanja, održava se stanje kome je svojstvena nemogućnost (u određenom procentu verovatnoće) nastanka rizičnih događaja pod uticajem opasnosti i štetnosti tj. njihovih činilaca.

Psihofiziološki napori mogu prourokovati oštećenje zdravlja radnika koji su im izloženi i mogu se javiti kao posledica izloženosti psihosocijalnim rizima na radnom mestu

- nepovoljan ritam rada – rad na normu,
- rad sa neujednačenim ritmom i sl.,
- rad sa poremećenim bioritmom – rad noću,
- produženi rad i sl.,
- rad sa otežanim prijemom informacija usled prirode radnog okruženja

S tim u vezi, poslodavac bi trebao sprovoditi prevenciju stresa na radu ili u vezi sa radom uz vršenje procene rizika za psihofiziološke napore na radnim mestima uz prethodno utvrđivanje psihosocijalnih rizika i identifikaciju stresora.

- Smatra se da se psihosocijalnim rizicima i stresom na radu može upravljati kao i bilo kojim drugim rizicima za zdravlje i bezbednost na radnom mestu.
- Pravilna procena psihosocijalnih rizika ključan je element u uspešnom upravljanju psihosocijalnim rizicima.
- Prvi korak u uspešnom upravljanju psihosocijalnim rizicima je njihova pravovremena identifikacija, kao i identifikacija onih radnika ili grupa radnika koji su pod povećanim rizikom.
- Postojeći podaci o bolovanjima, povredama, fluktuaciji i zdravstvenim problemima radnika mogu pomoći u otkrivanju problematičnih područja unutar organizacije. Sakupljanje informacija o postojećim problemima iz psihosocijalnog radnog okruženja može dati dobar uvid te podstaći raspravu o postojanju psihosocijalnih rizika unutar organizacije.

- Procena psihosocijalnih rizika najčešće se sprovodi putem anketiranja radnika o njihovom doživljaju izloženosti ovoj vrsti rizika na radnom mestu. Pritom je važno voditi računa o zaštiti anonimnosti radnika kako bi dobijeni podaci zaista bili valjani i bili odraz stvarnog stanja u organizaciji. Procenom psihosocijalnih rizika utvrđuje se koji su rizici najviše izraženi te predstavljaju rizik za zdravlje, povrede ili smanjenu radnu efikasnost.
- Pre nego što se odaberu preventivne mere, potrebno je razmotriti postojeći sistem, pronaći prostor za uvođenje mera za uklanjanje i/ili smanjivanje psihosocijalnih rizika, tj. prikladnih rešenja u realnim okolnostima. Preporučuje se manji broj dobro osmišljenih i strukturiranih mera s jasno definisanim rasporedom sprovođenja, rokovima, ciljevima i ključnim osobama za provođenje i praćenje.
- Prilikom sprovođenja mera potrebno je pratiti napredak u ostvarivanju postavljenih kratkoročnih ciljeva u odnosu na predviđene rokove kako bi se ustanovilo odvijaju li se intervencije prema planiranom toku.
- Povratne informacije od strane radnika u ovoj fazi takođe su od velike važnosti.

- Evaluacija mera odnosi se na ocenjivanje kratkoročnih i dugoročnih ishoda intervencija, odnosno promena u radnim uslovima i procesima, zdravlju i dobrobiti, bolovanjima, fluktuaciji i odsutnosti radnika.
- Cilj evaluacije je videti što funkcioniše i što ne funkcioniše u određenom organizacionom kontekstu.
- Najbolji način upoznavanja sa kojim se problemima radnici suočavaju podrazumeva direktan kontakt sa radnicima i razgovor sa njima.
- Postoje brojni standardizovani alati za procenu psiholoških rizika koji su jednostavno upotrebljivi na velikom broju radnika te daju korisne informacije o nivoima izraženosti psihosocijalnih rizika na radnom mestu, kao na primer Upitnik za procenu psihosocijalnih rizika

Co-funded by the European Union

Upravljanje psihosocijalnim rizicima u evropskim mikro i malim preduzećima

Dr Snežana Živković

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Kvalitativni dokazi iz evropskog istraživanja preduzeća o novim i nastalim rizicima (ESENER 2019)

Glavni ciljevi studije

- Glavni cilj ove studije bio je da ispita kako kompanije, posebno mikro i mala preduzeća (MSE), upravljaju psihosocijalnim rizicima kako bi bolje razumeli šta funkcioniše u upravljanju ovim rizicima.

Konkretniji ciljevi ove studije su bili:

- Dopuniti rezultate Trećeg evropskog istraživanja preduzeća o novim i nastalim rizicima (ESENER 2019) proizvodnjom dodatnih informacija koje pomažu istraživanje načina na koji je organizovano upravljanje psihosocijalnim rizicima u MSE i razlozi i motivacije za to, uključujući i šta funkcioniše.
- Pružiti informacije, koliko je to moguće, o tome kako je upravljanje psihosocijalnim rizicima oblikovano kontekstom u kojem preduzeća posluju. To može uključivati elemente kao što su nacionalni kontekst, ekonomski faktori i poslovna pitanja.

- Pomagati u definisanju tipologija preduzeća prema načinu upravljanja psihosocijalnim rizicima na nivou radnog mesta.
- Da bi se postigli ovi ciljevi, studija je koristila navedenu metodologiju.
- Odabrano je šest država članica EU za detaljno proučavanje: Danska, Nemačka, Španija, Hrvatska, Holandija i Poljska.
- Ova selekcija je zasnovana na aspektima kao što su procena političkog okruženja u svakoj zemlji, performanse kompanija u svakoj zemlji u smislu akcija i politike upravljanja stresom, kao i na nekoliko pragmatičnih faktora kao što su broj MSE u svakoj zemlji.

- Za svaku od ovih šest zemalja, razvijen je rad sa ciljem da se definiše nacionalni regulatorni kontekst za upravljanje psihosocijalnim rizicima i opiše glavni nacionalni pristupi politici koji su relevantni za podsticanje usvajanja mera upravljanja psihosocijalnim rizicima od strane kompanija. Ovi nacionalni kontekstualni radovi strukturirani su oko sledećih glavnih sekcija:
- Ključne političke strategije koje se odnose na bezbednost i zdravlje na radu (BZR) i upravljanje psihosocijalnim rizicima, kao i detalji glavnih izveštaja o evaluaciji u vezi sa upravljanjem psihosocijalnim rizicima u kompanijama u svakoj zemlji.
- Da bi se dobili uvidi u stvarnu praksu kako MSE upravljaju psihosocijalnim rizikom u ovih šest zemalja, studija je sprovela program kvalitativnog terenskog istraživanja u tim zemljama. U svakoj zemlji, istraživači su obavili 40 intervjua, sa početnim ciljem da intervjušu menadžera i radnika iz 20 preduzeća u svakoj zemlji. Intervjui su sprovedeni na osnovu dogovorenog vodiča za intervju, koji je preveden na nacionalni jezik svake zemlje.

Teme koje su obuhvatile intervjue, zasnovane na relevantnim pitanjima u ESENER anketi, bile su sledeće:

- Veze između upravljanja psihosocijalnim rizicima i ukupne posvećenosti menadžmenta BZR.
- Nivo svesti o faktorima psihosocijalnih rizika i obavezi za njihovo upravljanje.
- Obim mera i procedura za upravljanje psihosocijalnim rizicima koje su na snazi.
- Obim posvećenih resursa i stepen učešća radnika.
- Prepreke i pokretači upravljanja psihosocijalnim rizicima u MSE-ovima i koji vid podrške im je potreban, uključujući dostupnost i kvalitet (ukoliko se koriste) spoljne ekspertize i smernica.
- Veze između radne kulture, produktivnosti, izostajanja sa posla i prisustvovanja na radnom mestu i pristupa upravljanju psihosocijalnim rizicima.

Detalji uzorka terenskog istraživanja prikazani su u tabeli ispod.

Co-funded by the European Union

Safety 4EU

Country	Company fieldwork: 2 interviews	Company fieldwork: 1 interview	Total interviews
Denmark	19	4	42
Germany	15	10	40
Spain	14	17	45
Croatia	20	1	41
The Netherlands	12	17	41
Poland	21	3	45

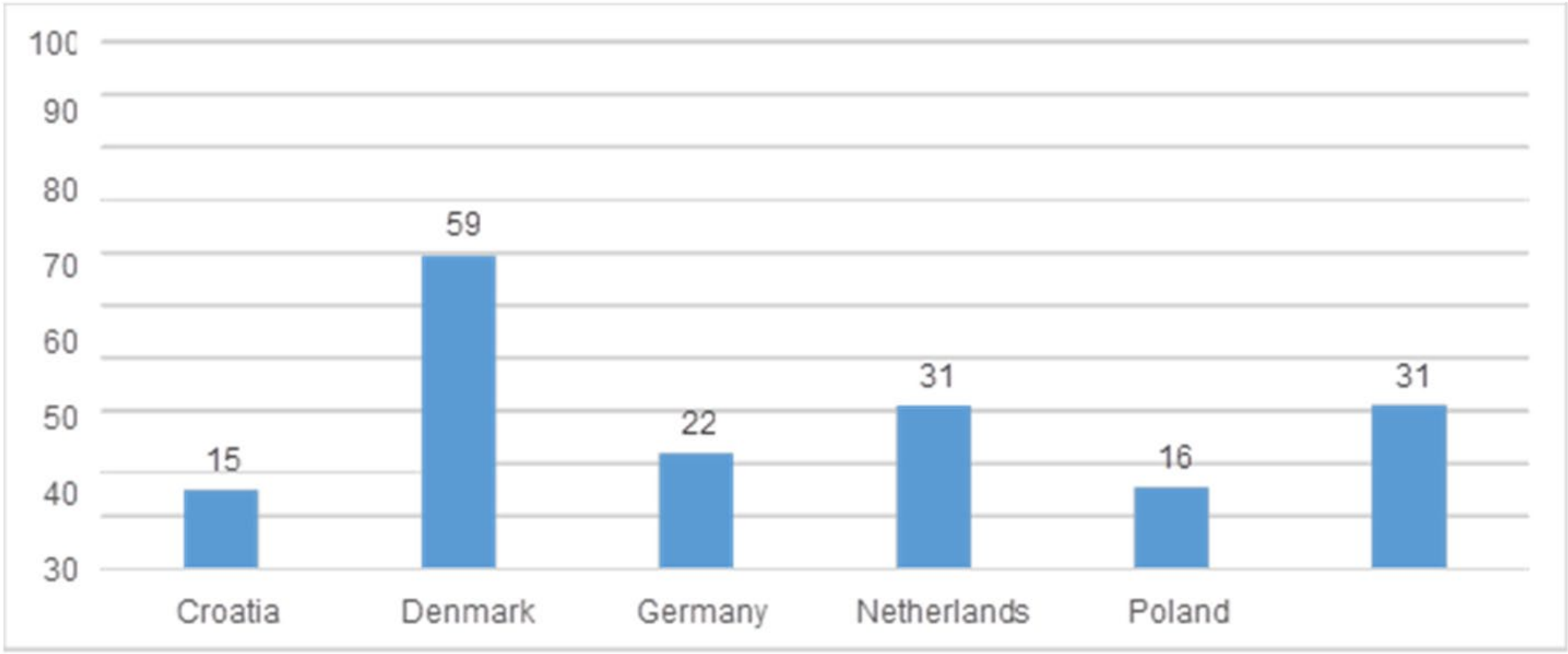
- Koristeći prikupljene podatke iz terenskog istraživanja, tim je razvio šest izveštaja zemalja, koji pružaju uvide u upravljanje psihosocijalnim rizicima u MSE-ovima u ovim zemljama.
- Ovi šest izveštaja zemalja su nezavisni izveštaji koji dopunjuju ovaj glavni izveštaj.
- Nakon što je terensko istraživanje sprovedeno, sprovedena je istraživačka i analitička analiza za klasifikaciju preduzeća prema opštem okviru tipologije uzimajući u obzir njihov stadijum razvoja u vezi sa upravljanjem psihosocijalnim rizicima.
- Detalji ove analize mogu se naći u poglavlju 5 ovog izveštaja.

Ključni nalazi iz ESENER 2019.

- Iz podataka ESENER 2019, glavni psihosocijalni rizik identifikovan od strane kompanija svih veličina je 'Moranje da se bavite teškim klijentima, pacijentima, učenicima, itd.'
- U nekim zemljama, poput Poljske, MSP-ovi su bili skloniji da prijave ovo kao glavni psihosocijalni rizik od većih kompanija. U nekoliko zemalja, glavni psihosocijalni rizik prijavljen od strane MSP-ova razlikovao se od ukupnih rezultata.
- U Danskoj, glavni rizik prijavljen od strane MSP-ova bio je pritisak vremena, a u Holandiji, glavni rizik prijavljen je takođe bio pritisak vremena, praćen bavljenjem teškim klijentima, pacijentima i učenicima.

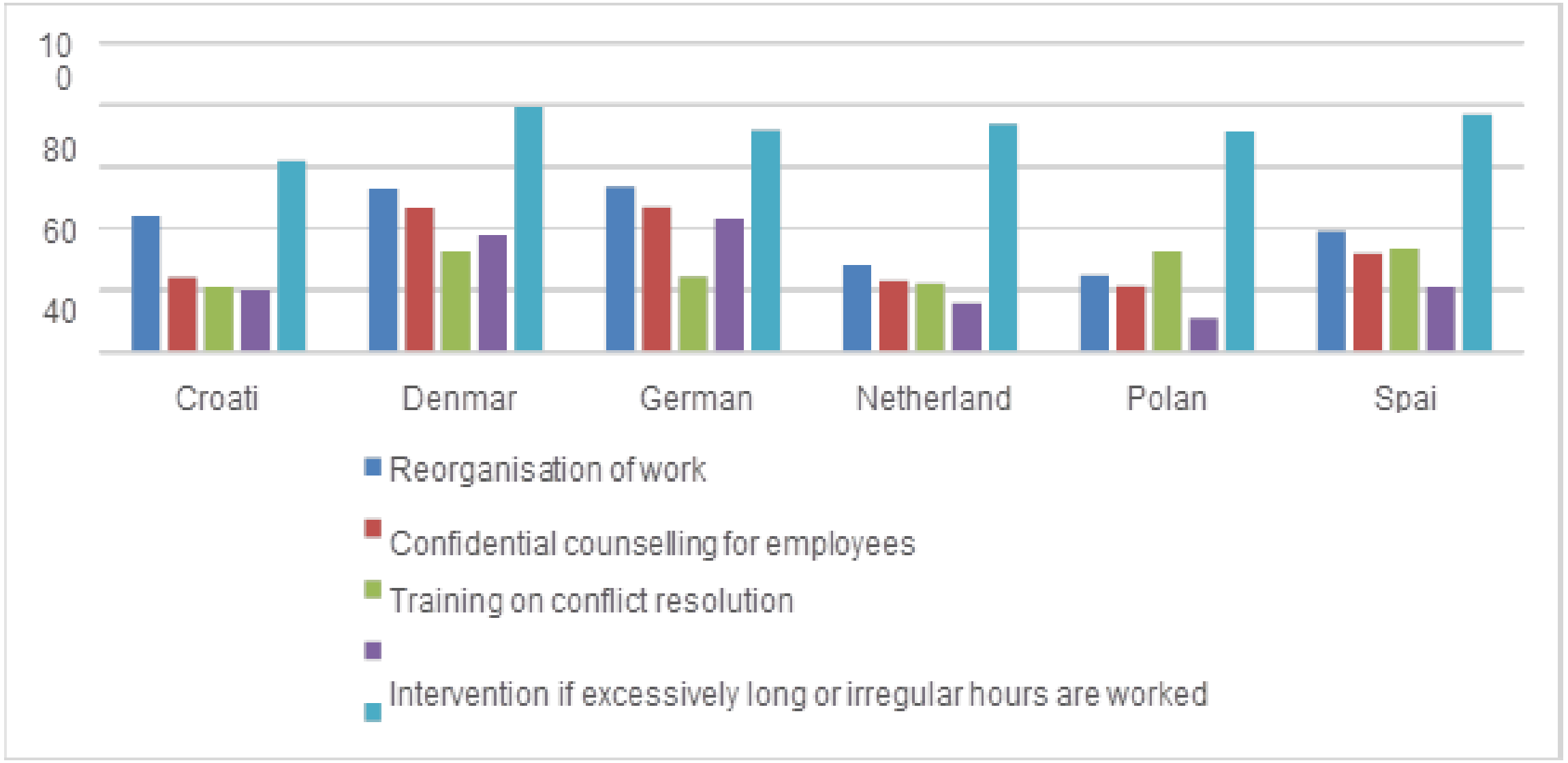
Co-funded by the European Union

Što se tiče akcionih planova za smanjenje stresa na radu, procenat kompanija sa između 20 i 49 zaposlenih koji su ih imali varirao je od zemlje do zemlje, od preko 59% u Danskoj do 15% u Hrvatskoj i 15,5% u Poljskoj. Za detalje, pogledajte Sliku 1.

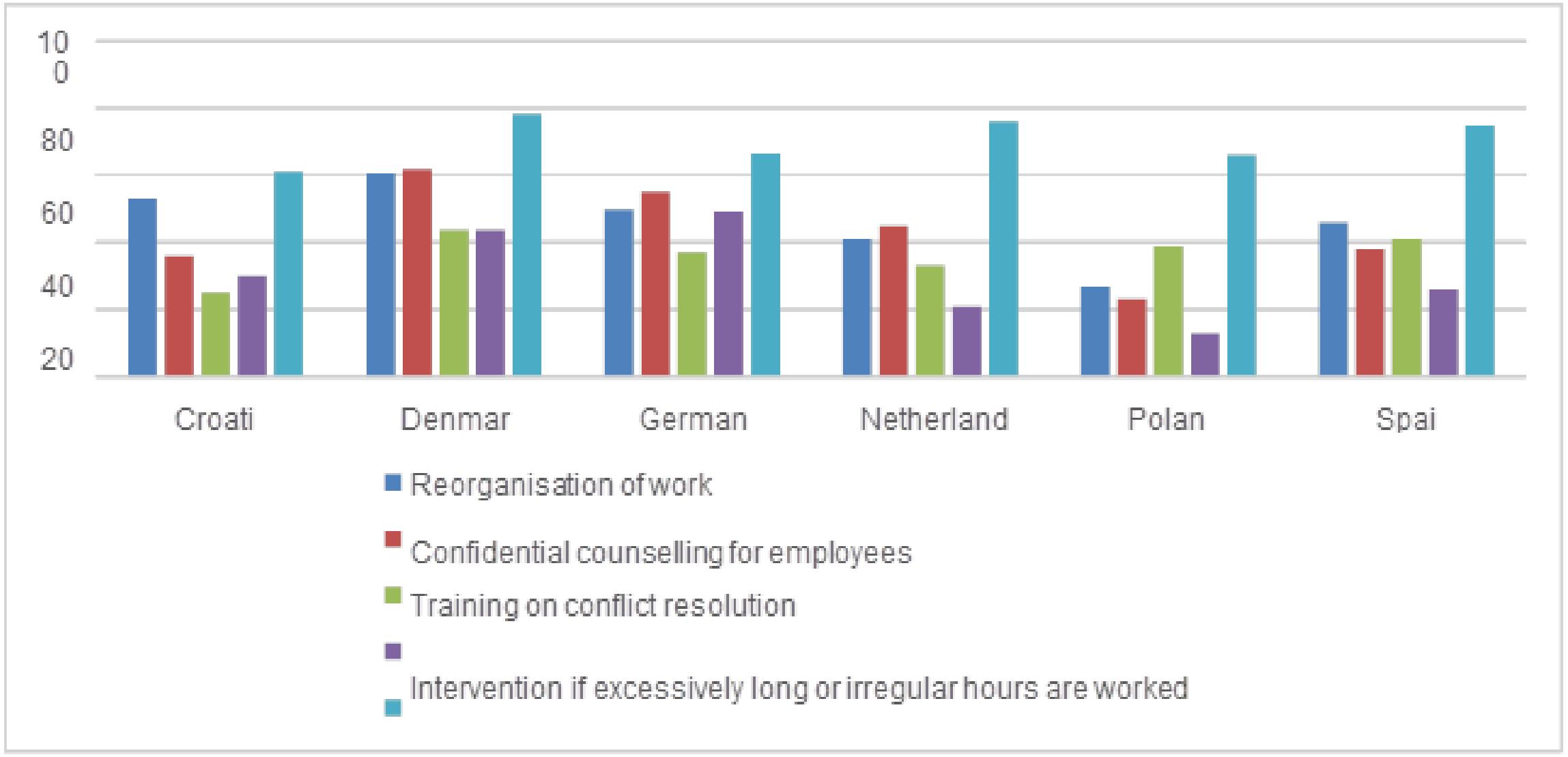


- Učestalost procedura kompanija koje se bave nasiljem od strane spoljnih osoba i procedura koje se bave zlostavljanjem i uznemiravanjem generalno su porasle u većini zemalja između ESENER-a 2014. i ESENER-a 2019.
- Verovatnoća da kompanije imaju procedure za suočavanje sa zlostavljanjem i uznemiravanjem, kao i spoljnim nasiljem, povećava se sa veličinom kompanije.
- Međutim, postoje i razlike među zemljama, koje se kreću od nešto više od 30% u slučaju zlostavljanja i uznemiravanja, i nešto više od 40% u slučaju spoljnih pretnji u Nemačkoj, do 72% u slučaju zlostavljanja i uznemiravanja i 73% u slučaju spoljnih pretnji u Holandiji.
- Što se tiče mera za sprečavanje psihosocijalnih rizika, najčešće prijavljena mera u svim zemljama je omogućavanje radnicima da donose više odluka o tome kako obavljati svoj posao, a zatim reorganizacija posla.
- Međutim, u Nemačkoj i Holandiji, pružanje poverljivih savetovanja radnicima bio je druga najčešća opcija za mala preduzeća.
- U Poljskoj, obuka o rešavanju konflikata bila je druga najčešća opcija i za mikro i za mala preduzeća.

slika 2 mikro preduzeća



slika 3 Mere za upravljanje psihosocijalnim rizicima koje se koriste u preduzećima sa 10-49 zaposlenih



Inspekcijski režimi

- Inspekcijski režimi variraju u zemljama koje su proučavane, često zavise od veličine preduzeća i mogu biti usmereni na određene sektore.
- U nekim zemljama, poput Nemačke, došlo je do smanjenja ukupnog broja inspekcija u proteklim godinama, što se pripisuje faktorima kao što su sve veća složenost inspekcija i nedostatak resursa, kako je navedeno u pratećim nacionalnim izveštajima za te zemlje.
- Mnoge zemlje, poput Hrvatske, prijavljuju da se inspekcije češće sprovode u slučaju većih preduzeća.
- Što se tiče fokusa, u mnogim od šest zemalja analiziranih u ovom istraživanju, inspekcije se fokusiraju na osiguranje poštovanja zakonskih propisa u vezi sa bezbednošću i zdravljem na radu, umesto na pitanja koja bi mogla podržati upravljanje psihosocijalnim rizicima.

- U Danskoj, inspekcija rada bira preduzeća na osnovu različitih metoda selekcije informisanih pristupom profilu rizika, koji obuhvata preduzeća različitih veličina. U 2020. godini, sprovela je inspekcije posebno usmerene na psihosocijalne rizike.
- Međutim, preduzeća izabrana za ove inspekcije bila su veće organizacije sa specifičnim izazovima, uključujući bolnice, škole i preduzeća u sektoru za negu.
- U Nemačkoj, iako ne postoje specifični inspekcijski režimi za MSP-ove, osiguravajuće kompanije za nesreće nude savete i podršku koji su posebno prilagođeni potrebama i okolnostima MSP-ova.
- Što se tiče psihosocijalnih rizika specifično u Nemačkoj, u okviru "Psyche" radnog programa, inspektori su prošli obuku za identifikaciju psihosocijalnih rizika na radnom mestu i savetovali poslodavce o njihovim dužnostima posebno u vezi sa procenom rizika.
- Međutim, može doći do nekih propusta u poštovanju. Nedavno kvantitativno istraživanje koje su sproveli Beck i Lenhardt (2023) pružilo je empirijske dokaze o tome koliko poslodavci poštuju ove obaveze. Studija je otkrila velike nedostatke u sprovođenju procene psihosocijalnih rizika, posebno za MSP-ove.

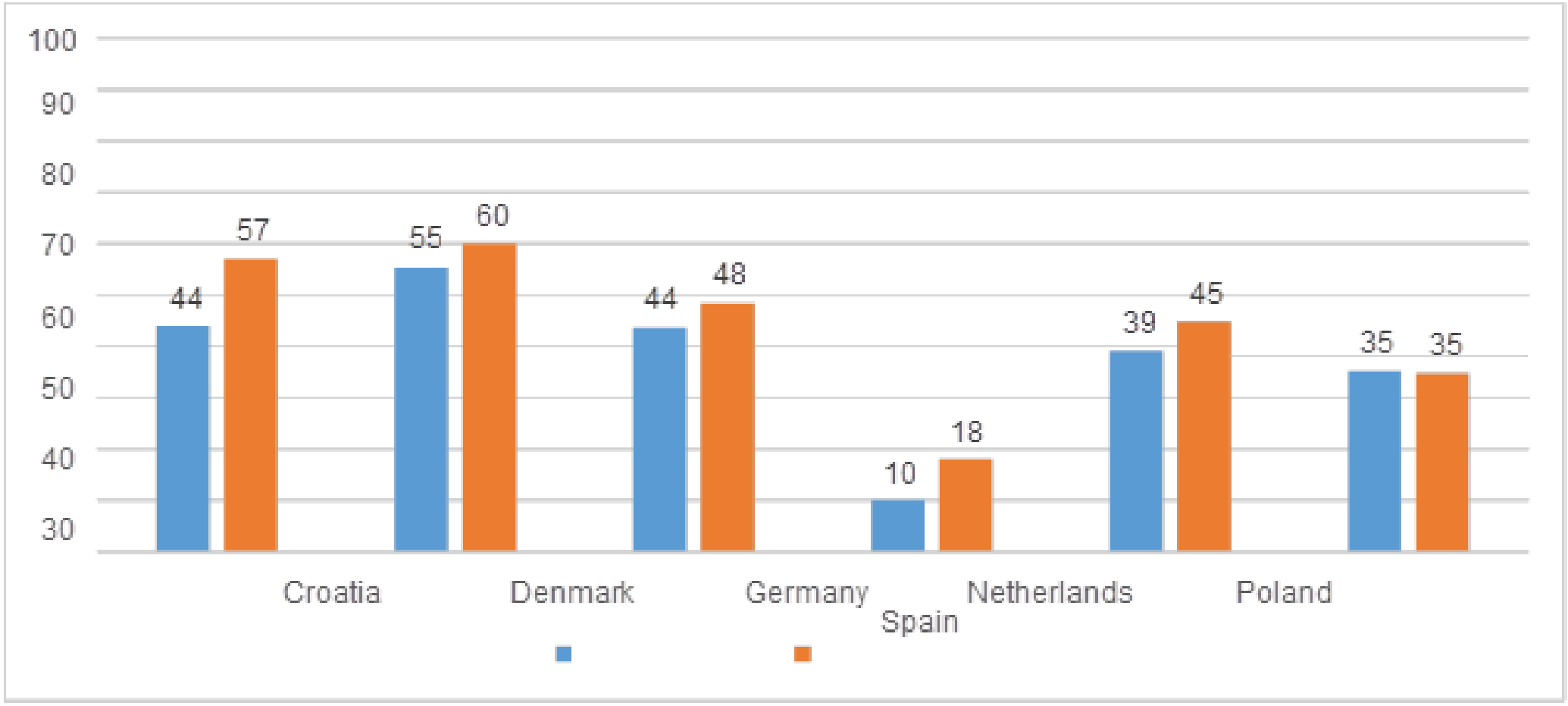
- U Poljskoj, inspekcijski režim se odnosi na pravne aspekte radnih uslova, uključujući propise o bezbednosti i zdravlju. Inspekcije se uglavnom sprovode na nivou okruga od strane inspektorata rada i mogu biti pokrenute u bilo koje vreme, bez prethodne najave.
- Obično, kompanije imaju tendenciju da budu obaveštene, što im pruža vreme da se pripreme.
- Posete mogu biti pokrenute od strane zaposlenih ili mogu biti deo preventivnog programa.
- Što se tiče psihosocijalnih rizika specifično, inspektorati rada mogu preduzeti nekoliko mera.
- Tokom inspekcije, inspektorat rada može pozvati zaposlene da popune anonimnu anketu.
- Anketa je osmišljena da pruži informacije o obimu psihosocijalnih rizika (pretežno stresa) kojima su zaposleni izloženi na radnom mestu.
- Rezultati ankete mogu biti saopšteni poslodavcu, uz neobavezujuće preporuke za uvođenje promena ili poziv za učešće u odgovarajućoj tematskoj obuci.
- Ove preporuke se fokusiraju na savete, preporuke i savetovanje.
- To je mnogo ograničenije u poređenju sa drugim oblastima poput ugovora, gde inspektorat rada ima nekoliko alata i radnji na raspolaganju

Iz podataka ESENER 2019 takođe je jasno da se veće kompanije češće posećuju u poređenju sa njihovim manjim pandanima, iako je ukupan broj poseta opao. Što se tiče procenata posećenih MSP-ova, to varira, prema podacima ESENER 2019, kako je prikazano na Grafikonu 4.

U svim zemljama obuhvaćenim ovim istraživanjem, osim Španije, inspekcije su češće u malim kompanijama nego u mikro kompanijama.

Takođe postoje značajne varijacije po zemljama, pri čemu su inspekcije najmanje u Holandiji, a najviše u Danskoj i Hrvatskoj.

Grafikon 4: Posete inspektora rada kompanijama u poslednje 3 godine – prema veličini kompanije (% kompanija)



- U pogledu razloga za usaglašavanje, podaci iz ESENER-a 2019 pokazuju da je u većini zemalja glavni razlog za tretiranje zdravlja i bezbednosti ispunjenje zakonskih obaveza i izbegavanje kazni od strane inspekcije rada.
- Najmanje citiran razlog bio je povećanje produktivnosti. To bi sugerisalo da postoji nedostatak svesti o vezi između zdravlja i bezbednosti radnika i ukupne produktivnosti u svim zemljama.
- Danska je izuzetak, jer je za danske kompanije najčešće izabrani razlog za bavljenje OSH ispunjavanje očekivanja radnika, što odražava ravne hijerarhije i snažno uključivanje sindikata i radnika u dansku radnu kulturu.
- Iako veličina kompanije ne izgleda kao glavni pokazatelj koji utiče na motivaciju poslodavaca za rešavanje OSH-a u Danskoj, manje kompanije izgleda da su više pod uticajem potencijalnih kazni od strane inspektorata rada, verovatno zbog njihovih relativno ograničenih resursa.

Obuka o psihosocijalnim rizicima

Co-funded by the European Union

- Iako opšta obuka o sigurnosti i zdravlju na radu obično ne uključuje psihosocijalne rizike u mikro i malim preduzećima (MMP-ima) postoji niz dobrovoljnih inicijativa za obuku usmerene posebno na psihosocijalne rizike u šest zemalja koje su proučavane, te se čini da postoji značajan interes za ovu temu kao fokus za obuku. Privatni pružatelji takođe nude obuku: na primer, to je navedeno u pratećim nacionalnim izveštajima za Dansku i Njemačku.

- U Španiji, INSST sprovodi besplatne kurseve o prevenciji i upravljanju psihosocijalnim rizicima. Učesnicii na ovim kursevima uključuju tehničare za prevenciju i ljudske resurse, menadžere preduzeća i predstavnike osoblja.
- Nedavne aktivnosti obuhvatile su kurs "Stres na radnom mestu: Prevencija i iskustva intervencije" koji se bavio uzrocima stresa, njegovim manifestacijama i povezanim ponašanjima.
- Drugi program obuke usmeren je na mobing i druge oblike nasilja na radu. Posljednji kursevi održani su u martu 2022.

U Poljskoj, glavna inspekcija rada svake godine organizuje preventivne akcije u cilju upravljanja stresom i drugim psihosocijalnim rizicima.

Ovaj program sprovode inspekcije rada na nivou okruga.To uključuje obuku radnika i poslodavaca, a može uključiti i reviziju preduzeća po želji.

U Holandiji, iako se ne održavaju zvanični kursevi, holandska inspekcija rada je pokrenula nekoliko veb stranica koje pokrivaju različite teme psihosocijalnih rizika, na kojima se objavljuju različite informacije. Inspektorat rada je razvio i onlajn alate kako bi poslodavci mogli da se „samoprovere”.

U Nemačkoj, Savezni institut za sigurnost i zdravlje na radu (BAuA) nudi radionice i obuke. Nadalje, u sklopu programa "Psyche", Zajednička nemačka strategija sigurnosti i zdravlja na radu (GDA) uložila je napore u postavljanje standarda za dalje obrazovanje stručnjaka za OSH o upravljanju psihosocijalnim rizicima, uključujući definisanje ciljeva obuke za različite skupine i sugeriranje sadržaja kurseva.

Nadalje, institucije za osiguranje od nesreća nude posebnu obuku iz OSH-a za preduzeća svih veličina, uključujući MMP-e.

Zbog bliske saradnje između institucija za osiguranje od nesreća i saveznih i državnih vlada (preko GDA-e), mogu uskladiti svoje usluge, poput nadzora nad sprovodjenjem zakonskih zahtjeva ili savjetovanja za poslodavce i radnike.

Ključni zakonski zahtevi i zakonodavni okvir u vezi sa upravljanjem psihosocijalnim rizicima

Prof. dr Snežana Živković

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Hrvatska

Co-funded by the European Union

- U kontekstu opšte BZR, sve države članice EU su regulisane EU OSH regulatornim okvirom i implementiraju odredbe relevantnih direktiva u svoje nacionalno zakonodavstvo.
- Pravni propisi koji su na snazi u vezi sa upravljanjem psihosocijalnim rizikom znatno se razlikuju.
- U Hrvatskoj, dva pravna propisa se odnose na psihosocijalne rizike.

1. Zakon o zaštiti na radu (Član 51) navodi da ako postoje indikacije stresa na radu ili u vezi sa radom, poslodavac je dužan da obrati posebnu pažnju na faktore kao što su organizacija rada, uslovi rada i radno okruženje, komunikacija unutar organizacije, i niz subjektivnih faktora, kao što su društveni pritisak i percepirani nedostatak podrške.
2. Uredba o zaštiti radnika izloženih statodinamičkim, psihofiziološkim i drugim naporima na radu (Član 13) navodi da su poslodavci obavezni da procene psihosocijalne rizike kao deo procene rizika.

Španija

Co-funded by the European Union

- U Španiji se pominju rizici vezani za organizaciju rada, uslove pod kojima se radi, društvene odnose i uticaj faktora okoline na radnom mestu, u Zakonu 31/1995 od 8. novembra o prevenciji profesionalnih rizika.
- Međutim, špansko zakonodavstvo ne pruža specifičnu razliku između fizičkih i psiholoških uslova radnog okruženja. Iako ne postoji pravna definicija psihosocijalnih rizika, sudstvo je ipak priznalo da širok karakter ovih propisa i definicija omogućava primenljivost španskog zakonodavstva na sve vrste profesionalnih rizika.
- Značajno je napomenuti da prema Španskom Nacionalnom institutu za bezbednost i zdravlje na radu (INSST, Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo), Prava i obaveze sadržane u Poglavlju III Zakona o prevenciji profesionalnih rizika direktno se primenjuju na oblast psihosocijalnih rizika.

Danska

Co-funded by the European Union

- U Danskoj, zakonski zahtevi za upravljanje psihosocijalnim radnim okruženjem su prisutni u Zakonu o radnom okruženju zemlje od samog usvajanja. 2013. godine, izmenom se 'fizičko' i 'psihološko' radno okruženje razlikuju kao dimenzije koje pojedinačno zahtevaju priznanje, pristupe i mere kako bi se osiguralo njihovo efikasno upravljanje.
- Danska strategija iz 2019. godine o radnom okruženju predložila je novi izvršni nalog koji se posebno fokusira na psihološko radno okruženje.
- Politički sporazum iz 2020. godine postavlja nove nacionalne ciljeve za inicijative BZR.
- Postoji četiri nova nacionalna cilja, od kojih je jedan da psihosocijalno radno okruženje bude bezbedno i zdravo i da manje zaposlenih bude izloženo značajnim problemima u psihološkom radnom okruženju.
- Kao deo sporazuma, socijalni partneri su u procesu postavljanja ciljeva koji su specifičniji na nivou sektora.

Nemačka

Co-funded by the European Union

- U Nemačkoj, Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu iz 1996. godine (Arbeitsschutzgesetz, ArbSchG) je izmenjen 2013. godine kako bi eksplicitno naveli da poslodavci moraju sprovesti procenu rizika koja uključuje psihosocijalne rizike.
- Takođe se navodi da mere koje se sprovode u skladu sa procenom rizika moraju uzeti u obzir kako fizičko, tako i mentalno zdravlje.

Holandija

- U Holandiji, kada je rad psihosocijalno zahtevan do te mere da predstavlja rizik za mentalno blagostanje zaposlenih, poslodavci su po holandskom radnom pravu obavezni da umanje ove rizike koliko je to moguće.
- Na primer, poslodavci su obavezni da sprovedu procenu rizika i procene da li politika kompanije minimalizuje psihosocijalne rizike i druge rizike koji se odnose na radno okruženje.
- Budući da se psihosocijalni rizici smatraju sve prisutnijim u Holandiji, u skorijoj prošlosti postoji specifičan fokus politike u ovoj oblasti.
- Na primer, 1998. godine, holandski Senat je usvojio dodatak opštem radnom zakonu koji se fokusira na psihosocijalne rizike.
- Ovo uključuje neodgovarajuće radne obaveze, zlostavljanje, agresiju, nasilje, (seksualno) uznemiravanje, zastrašivanje, diskriminaciju, depresiju na radu, sagorevanje i posttraumatski stresni poremećaj (Volandis, 2018).
- Odeljak zahteva od poslodavaca da razviju i sprovedu politiku kompanije, koja bi trebalo da se bavi psihosocijalnim rizicima i koja bi trebalo da ima za cilj podizanje svesti među radnicima.

Poljska

Co-funded by the European Union

- U Poljskoj, upravljanje psihosocijalnim rizicima regulisano je Zakonom o radu iz 1997. godine i odgovarajućim Ministarskim nalogom izdatim od strane Ministarstva porodice, rada i socijalne politike u septembru 1997. godine.
- Neki članci Zakona o radu, na primer, 15, 78-86 i 129, definišu i regulišu nekoliko oblasti ključnih za održavanje zdravog psihosocijalnog okruženja, poput uslova rada, vremena i plata.
- Neke odredbe se vrte oko pitanja psihosocijalnog zdravlja. Na primer, prema Članu 16, poslodavac bi trebalo, prema svojim sposobnostima, da zadovolji socijalne i kulturne potrebe zaposlenog.
- Pored toga, Zakon o radu zabranjuje mobing i diskriminaciju, navodeći da zaposleni koji su doživeli mobing imaju pravo da traže naknadu štete i finansijsku kompenzaciju od poslodavca.
- Međutim, iako su poslodavci obavezni da se suprotstave mobingu, njihova obaveza u tom smislu ostaje neregulisana.
- Zakon o radu ne nameće nikakve posebne odgovornosti poslodavcima u smislu protiv mobilizacijskih mera, poput obuke i podizanja svesti o mobingu, ili specijalnih jedinica kojima bi zaposleni mogli da se obrate.
- Zakon o radu ne pruža nikakve dalje preventivne mere osim informisanja zaposlenih o zakonskim propisima koji se odnose na jednak tretman.

- Postoje razne inicijative u nekim od proučavanih zemalja koje se fokusiraju na upravljanje psihosocijalnim rizicima.
- Mnoge od njih su sadržane u opsežnim nacionalnim strategijama, koje se razvijaju kako bi odgovorile na psihosocijalne rizike i nove rizike u ovoj oblasti.
- U celini, čini se da u većini zemalja postoji sve veći naglasak na psihosocijalnim rizicima u nacionalnoj politici.

- Na primer, u Danskoj, nacionalna strategija BZR iz 2019. godine fokusira se na šest glavnih prioriteta, od kojih se dva eksplicitno fokusiraju na psihosocijalne rizike: više sektorski orijentisane kampanje inspekcije, s fokusom na sagorevanje i umor i nove alatke za inicijative u vezi s psihosocijalnim radnim okruženjem.
- Kontekst za ovo je to što je danska nacionalna strategija BZR iz 2011. godine uvela ključni cilj smanjenja broja psihološki preopterećenih radnika za 20% od 2012. do 2020. godine.
- Ovaj cilj nije ispunjen do 2018. godine, a radnici koji pate od psihičkog napora, simptoma stresa i depresije zapravo su se povećali za 6.2% od 2012. do 2018. godine.

- Nemačka Zajednička strategija BZR 2013-2018. godine uključivala je kao jedan od svojih ključnih ciljeva poboljšanje zaštite mentalnog zdravlja na radu, sprovedeno kroz radni program 'Psiha: Smanjenje stresa - razvoj potencijala'.
- Trenutna strategija, koja traje od 2019. do 2024. godine, ukazuje na to da je razumevanje psihosocijalnih rizika poraslo, možda kao rezultat programa 'Psiha'.
- U aktuelnom periodu, svi psihosocijalni faktori rizika se razmatraju, a ne samo mentalno opterećenje.
- Shodno tome, program 'Psiha' je dodatno razvijen, i biće posebno usmeren na mala I srednja preduzeća.
- Takođe će razviti preporuke o tome kako osigurati odgovarajući dizajn radnog mesta kako bi se suprotstavili stresu, kao što su zahtevi za procese dizajna, akcije i praktični primeri.

- Pored zakonodavnog okvira koji reguliše BZR, 2018. godine, Holandsko ministarstvo socijalnih poslova i zapošljavanja pokrenulo je program 'Pravičan, zdrav i siguran rad', koji ima za cilj da podstakne poslodavce da pruže i održe dobre prakse zapošljavanja.
- To bi uključivalo, na primer, pružanje odgovarajuće naknade ili obezbeđivanje sigurnog radnog okruženja u kojem su rizici BZR smanjeni.
- Program se fokusira na prevenciju i podsticanje ponašanja za smanjenje rizika među zaposlenima.

- U Poljskoj, okvir politike oko psihosocijalnih rizika sadržan je u Višegodišnjem nacionalnom programu 'Unapređenje bezbednosti i uslova rada'.
- Glavni ciljevi programa su dizajniranje inovativnih organizacionih i tehničkih rešenja usmerenih na razvoj ljudskih resursa, kao i razvoj tehnologija koje bi vodile ka minimiziranju broja radnika koji rade u opasnim ili štetnim uslovima.
- Akcije protiv psihosocijalnih rizika programa ciljaju na niz grupa: poslodavce, radnike, specijaliste za BZR i ljudske resurse, psihologe i druge stručnjake.
- Trenutno se obavljaju pripremni radovi za sledeću fazu programa, koja će trajati do 2025. godine.
- Neki projekti su planirani da pokriju nove psihosocijalne rizike povezane sa novim oblicima zapošljavanja, povećanom nesigurnošću posla, socijalnom izolacijom, digitalizacijom i automatizacijom radnih procesa, povećanom kognitivnom radnom opterećenošću i povećanim vremenskim pritiskom.

- Španska Nacionalna strategija za period 2015-2020. godine imala je za cilj razvijanje i diseminaciju metodologija za procenu psihosocijalnih rizika, omogućavajući bolje poznavanje i prevenciju ovih rizika.
- To je ostvareno kroz dva akciona plana.

1. Prvo, u okviru akcionog plana 2015-2016, pripremljeni su osnovni smernice za upravljanje psihosocijalnim rizicima, sa posebnim naglaskom na mala i srednja preduzeća (MSP).
2. Drugo, u okviru akcionog plana 2019-2020, smernice za upravljanje psihosocijalnim rizicima su diseminirane.

Co-funded by the European Union

- Postoji niz inicijativa u nekim od zemalja koje se fokusiraju na upravljanje psihosocijalnim rizicima.
- Mnoge od njih su sadržane u opštim nacionalnim strategijama, koje se razvijaju kako bi odgovorile na psihosocijalne rizike i nove rizike u ovoj oblasti.
- U celini, čini se da u većini zemalja proučavanih u okviru ovog istraživačkog projekta postoji sve veći naglasak na psihosocijalnim rizicima u nacionalnoj politici.
- Na primer, u Danskoj, nacionalna strategija za bezbednost i zdravlje na radu iz 2019. godine fokusira se na šest glavnih prioriteta, od kojih dva eksplicitno obrađuju psihosocijalne rizike: više sektorskih inspekcijskih kampanja, sa fokusom na izgaranje i umor i nove alate za inicijative u psihosocijalnom radnom okruženju.
- Kontekst za ovo je taj što je Danska nacionalna strategija za bezbednost i zdravlje na radu iz 2011. godine postavila ključni cilj smanjenja broja psihološki preopterećenih radnika za 20% od 2012. do 2020.
- Međutim, ovaj cilj nije ostvaren do 2018. godine, a radnici koji pate od psiholoških naprezanja, simptoma stresa i depresije zapravo su se povećali za 6,2% od 2012. do 2018. godine (Danska radna inspekcija za okruženje, 2020).

- Zajednička strategija Nemačke za bezbednost i zdravlje na radu 2013-2018. godine uključila je kao jedan od ključnih ciljeva poboljšanje zaštite mentalnog zdravlja na radu, sprovedeno kroz radni program „Psiha: Smanjenje stresa - razvoj potencijala”.
- Trenutna strategija, koja traje od 2019. do 2024. godine, pokazuje da je razumevanje psihosocijalnih rizika poraslo, možda kao rezultat programa rada „Psiha”.
- U tekućem periodu, svi faktori psihosocijalnih rizika se razmatraju umesto samo mentalnog opterećenja.
- Prema tome, program rada „Psiha” dalje je razvijen i posebno će se obratiti malim i srednjim preduzećima.
- Takođe će razviti preporuke o tome kako osigurati odgovarajuće dizajn radnog mesta kako bi se suprotstavili stresu, kao što su zahtevi za procese dizajna, akcije i praktični primeri.

- Pored regulatornog okvira koji reguliše bezbednost i zdravlje na radu, holandsko Ministarstvo socijalnih poslova i zapošljavanja je 2018. godine pokrenulo program „Pravedan, zdrav i siguran rad”, koji ima za cilj da podstakne poslodavce da obezbede i održavaju dobre prakse zapošljavanja.
- Ovo bi uključivalo, na primer, ponudu odgovarajuće naknade ili obezbeđivanje sigurnog radnog okruženja u kojem su rizici bezbednosti i zdravlja na radu svedeni na minimum.
- Program se fokusira na prevenciju i podsticanje ponašanja smanjenja rizika među zaposlenima.

- U Poljskoj, okvir politike oko psihosocijalnih rizika sadržan je u Višegodišnjem nacionalnom programu „Unapređenje bezbednosti i uslova rada”. Ovaj program se sprovodi od 2008. godine (Centralni institut za zaštitu rada - Nacionalni istraživački institut, n.d.).
- Glavni ciljevi programa su dizajniranje inovativnih organizacionih i tehničkih rešenja usmerenih na razvoj ljudskih resursa i istovremeno razvoj tehnologija koje bi dovelo do smanjenja broja radnika koji rade u opasnim ili štetnim uslovima.
- Akcije protiv psihosocijalnih rizika programa usmerene su na nekoliko grupa: poslodavce, radnike, stručnjake za bezbednost i zdravlje na radu i ljudske resurse, psihologe i druge profesionalce.

- Trenutno se sprovode pripremni radovi za sledeću fazu programa, koja će se odvijati do 2025. godine.
- Niz projekata predviđen je da obuhvati nove psihosocijalne rizike povezane sa novim oblicima zapošljavanja, povećanom nesigurnošću posla, društvenom izolacijom, digitalizacijom i automatizacijom radnih procesa, povećanim kognitivnim opterećenjem i povećanim pritiskom na vreme.
- Pored toga, Ministarstvo ekonomskog razvoja, rada i tehnologije planira organizovanje istraživačkih projekata o promenjenoj strukturi, nastanku i nestanku profesija, kako bi se adresirali novi psihosocijalni rizici proizašli iz automatizacije rada.

- Nacionalna strategija Španije za period od 2015. do 2020. godine imala je za cilj razvoj i diseminaciju metodologija za evaluaciju psihosocijalnih rizika, omogućavajući bolje poznavanje i prevenciju tih rizika.
- Ovo je realizovano u dva akciona plana.
- Prvo, u akcionom planu od 2015. do 2016. godine, pripremljeni su osnovni smernice za upravljanje psihosocijalnim rizicima, sa posebnim naglaskom na mala i srednja preduzeća (MSP).
- Drugo, u okviru akcionog plana od 2019. do 2020. godine, smernice za upravljanje psihosocijalnim rizicima su diseminirane.

Specifične mere upravljanja psihosocijalnim rizicima

Dr Snežana Živković

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Akcije za sprečavanje psihosocijalnih rizika

Co-funded by the European Union

- Što se tiče akcija za sprečavanje psihosocijalnih rizika, u zemljama studije slučaja, ESENER 2019 otkriva da preduzeća širom različitih sektora i veličina navode da je osnovni način na koji se bave psihosocijalnim rizicima na radnom mestu kroz omogućavanje veće fleksibilnosti u načinu na koji radnici organizuju svoje zadatke i radno vreme.
- U Španiji, rezultati ESENER 2019 pokazali su da je najčešća mera za upravljanje psihosocijalnim rizicima u malim preduzećima dopuštanje radnicima da sami odlučuju kako obavljaju svoj posao.
- Verovatnoća da će ovo biti prijavljeno povećava se što je preduzeće manje.
- Intervjui su potvrdili ovaj nalaz, pri čemu su menadžeri izjavili da je dopuštanje radnicima da se prilagode svojim ličnim okolnostima uobičajeni pristup za sprečavanje psihosocijalnih rizika.
- Na primer, mikro preduzeće u sektoru zdravstvene nege izjavilo je da radnici mogu često menjati zadatke kako bi izbegli monotoniju i sagorevanje na poslu. Većina menadžera intervjuisanih u Španiji takođe je priznala da je povećanje fleksibilnosti radnog vremena lakše uz implementaciju rada na daljinu, dok su drugi naglasili da je rad na daljinu dokazano prilika za poboljšanje ravnoteže između posla i privatnog života i prilagođavanje ličnim okolnostima.

- U Holandiji, 75% svih kompanija koje su anketirane za ESENER 2019 izjavilo je da omogućavanje radnicima da sami odlučuju kako da obavljaju svoj posao koristi kao meru za upravljanje psihosocijalnim rizicima.
- Ovo se ne razlikuje značajno u zavisnosti od veličine kompanije.
- U Poljskoj, ovaj procenat je 69%, pri čemu su mikro preduzeća mnogo sklonija da primene ovaj pristup (71.5%) nego kompanije sa 250+ radnika (49%).
- Mnoge kompanije intervjuisane su naglasile ključnu ulogu komunikacije u sprečavanju psihosocijalnih rizika. U većini kompanija intervjuisanih u Španiji, menadžeri su izjavili da se trude da promovišu dobre odnose na radnom mestu i daju prostor radnicima da podele radne i lične brige.
- U Danskoj, neki ispitanici su izjavili da je najefikasnija mera koja se može preduzeti imati upravljački tim koji je otvoren, voljan da sluša i jasan u vezi sa zadacima, očekivanjima i upravljanjem OSH-om.

- U Nemačkoj, dok su intervjuisane kompanije generalno prijavile veoma ograničene akcije u upravljanju psihosocijalnim rizicima, u nekoliko slučajeva ispitanici su izjavili da je njihova kompanija aktivna u prevenciji psihosocijalnih rizika, posebno kroz diskusije o ovim pitanjima.
- U Hrvatskoj, svi ispitanici su izjavili da komunikacija dobro funkcioniše na svim nivoima, između radnika kao i između menadžmenta i radnika i niko nije prijavio probleme u deljenju briga radnika sa menadžmentom.
- Mikro i mala preduzeća intervjuisana u Poljskoj nisu pominjala specifične procedure ili mere, ali su navela da dobra atmosfera na radnom mestu i organizacija rada potiču od dobrog vođstva i komunikacije.
- Menadžeri su prijavili da ulažu napore u održavanje dobre komunikacije unutar kompanija i osiguravanje da radnici smatraju da im mogu pristupiti.

Radnik u mikro preduzeću (uslužni sektor, Poljska)

- Ispitivanja ukazuju da veličina kompanije utiče na opšti pristup sprečavanju psihosocijalnih rizika.
- Mikro kompanije su sklonije da imaju opšte, neformalne akcije koje imaju za cilj osiguravanje otvorene komunikacije sa radnicima, dok su veće kompanije sklonije da imaju organizovaniji i strukturiraniji pristup koji uključuje različite prezentacije i trening događaje.
- U Holandiji i Poljskoj, bilo je jasno iz intervjua da manje organizacije smatraju da su zvanične akcije na prevenciji nepotrebne, s tim kompanijama koje radije koriste praktičnije, neformalne i praktične pristupe upravljanju psihosocijalnim rizicima.
- U mikro kompanijama u Poljskoj, na primer, smatralo se da uvođenje formalizovanih procedura ne izgleda izvodljivo ili poželjno, kako zbog njihove veličine, tako i kako su izjavili ispitanici, prirode rizika.
- „Ne, kompanija nije preduzela takve [preventivne] akcije. Nije bilo potrebe. Kompanija je tako mala da se svi problemi mogu rešiti redovno.“

- Akcioni planovi za sprečavanje stresova na radu
- Upotreba akcionih planova za sprečavanje stresova na radu varira u zavisnosti od veličine kompanije, sektora i zemlje. ESENER 2019 je pitao kompanije sa najmanje 19 radnika u kojoj meri imaju akcioni plan za sprečavanje stresa na radu. Iz zemalja studije slučaja, rezultati pokazuju da Danska ima najveću upotrebu akcionih planova, primenjujući ih u 64% kompanija sa preko 19 radnika. Zatim slede Holandija (38%) i Španija (37.2%). Nemačka (24.9%), Poljska (18%) i Hrvatska (15%) imaju relativno nisku upotrebu akcionih planova. Ovo su potvrdili intervjui u Hrvatskoj i Poljskoj, gde nijedna od kompanija intervjuisanih nije imala akcioni plan. Jasno je da u svim zemljama - bez obzira na to koliko često se ova mera koristi uopšte - akcioni planovi su verovatniji da će biti razvijeni i korišćeni u većim kompanijama. Na primer, u Hrvatskoj i Poljskoj, gde je udeo kompanija koje uvode akcione planove manji od evropskog proseka, oni se najčešće koriste u organizacijama sa 250+ radnika.

Akcioni planovi za sprečavanje stresova na radu

Co-funded by the European Union

- Upotreba akcionih planova za sprečavanje stresova na radu varira u zavisnosti od veličine kompanije, sektora i zemlje. ESENER 2019 je pitao kompanije sa najmanje 19 radnika u kojoj meri imaju akcioni plan za sprečavanje stresa na radu.
- Iz zemalja studije slučaja, rezultati pokazuju da Danska ima najveću upotrebu akcionih planova, primenjujući ih u 64% kompanija sa preko 19 radnika.
- Zatim slede Holandija (38%) i Španija (37.2%).
- Nemačka (24.9%), Poljska (18%) i Hrvatska (15%) imaju relativno nisku upotrebu akcionih planova. Ovo su potvrdili intervjui u Hrvatskoj i Poljskoj, gde nijedna od kompanija intervjuisanih nije imala akcioni plan.
- Jasno je da u svim zemljama - bez obzira na to koliko često se ova mera koristi uopšte - akcioni planovi su verovatniji da će biti razvijeni i korišćeni u većim kompanijama.
- Na primer, u Hrvatskoj i Poljskoj, gde je udeo kompanija koje uvode akcione planove manji od evropskog proseka, oni se najčešće koriste u organizacijama sa 250+ radnika.

- U Danskoj, gde je upotreba akcionih planova visoka za sve kategorije kompanija, udeo većih kompanija koje ih koriste je mnogo veći (81%) u poređenju sa udelom manjih kompanija (59.4% za kompanije sa 20-49 radnika).
- Ovaj nalaz je logičan s obzirom na to da veće kompanije te veličine obično imaju najvišu ocenu na identifikovanim psihosocijalnim faktorima rizika i verovatnije su podvrgnute češćim posetama inspekcija rada, imaju veći nivo institucionalizovane zastupljenosti radnika i održavaju redovnije razgovore o OSH-u.
- Pored toga, veće kompanije verovatnije imaju više ljudskih resursa i internih stručnosti koje mogu da razviju i primene mere za upravljanje psihosocijalnim rizicima.
- Prema ESENER 2019, postoje i sektorske razlike u vezi sa upotrebom akcionih planova za rešavanje stresa na radu u EU-27.
- U sektorima zdravstva i socijalnog rada i obrazovanja, upotreba akcionih planova je najčešća, dok se u građevinarstvu i proizvodnji ove procedure najmanje koriste.

Inicijative za obuku

Co-funded by the European Union

- Istraživanje je pokazalo da je obuka za bezbednost i zdravlje na radu generalno dostupna u kompanijama različitih sektora i u različitim zemljama, ali da često nije fokusirana posebno na psihosocijalne rizike.
- Na primer, u Nemačkoj, u većini ispitanih kompanija, menadžeri i radnici su pomenuli da je ponuđena neka vrsta obuke za bezbednost i zdravlje na radu. Međutim, samo u jednoj kompaniji su se i menadžer i radnik sećali obuke koju je ponudilo strukovno udruženje, a koja se bavila upravljanjem psihosocijalnim rizicima.
- U Španiji, većina kompanija je prijavila dostavljanje neke vrste obuke za menadžere i radnike, bilo kao deo procesa uvodjenja ili periodične obuke o prevenciji rizika, pokrivajući teme kao što su dizajn radnog mesta, postavljanje radnog stola ili upotreba mašina. Međutim, vrlo malo ovih kompanija nudi obuku koja se bavi psihosocijalnim rizicima.
- Jedno malo preduzeće u sektoru maloprodaje u Španiji je izjavilo da se obuka organizuje na zahtev radnika, što je u prošlosti uključivalo zahteve za obukom o psihosocijalnim rizicima. Ova kompanija takođe nudi dodatne isplate za gubitak težine i ima sportske objekte radi poboljšanja mentalnog i fizičkog blagostanja radnika.

- U Danskoj, obuka o psihosocijalnim rizicima je integrisana u opšte vrste obuke, kao što su kursevi liderstva, koji uključuju sadržaj o tome kako izbeći stres.
- Iako je prevalencija obuke o psihosocijalnim rizicima generalno niska u ispitivanim kompanijama, dostupni podaci sugerišu da neki sektori, poput sektora zdravstva i nege, izgledaju skloniji ponudi obuke o psihosocijalnim rizicima. Preduzeća u ovom sektoru generalno prepoznaju da uključuje profesije koje su više izložene psihosocijalnim rizicima.
- Na primer, u Španiji, malo preduzeće u sektoru nege istaklo je značaj obuke o emocionalnoj inteligenciji i suočavanju sa situacijama stresa;
- u Poljskoj, jedan menadžer iz sektora socijalne nege izjavio je da njegova kompanija organizuje nekoliko obuka za radnike svake godine, u kojima se u nekoj meri obrađuju psihosocijalni rizici, poput upravljanja stresom i izbegavanja sagorevanja.
- Generalno, ispitane kompanije u kojima su primećeni veći nivoi svesti o psihosocijalnim rizicima takođe su one koje prijavljuju dostupnost ili interesovanje za obuku, dok kompanije sa niskim nivoima svesti ne prijavljuju obuku i ne pokazuju interesovanje ili potrebu za obukom.

- Takođe, postojao je opšti sporazum da obuka o psihosocijalnim rizicima treba da bude prilagođena sektoru kako bi zaista bila korisna za radnike. Na primer, mikropreduzeće u Španiji u sektoru turizma istaklo je da je obuka koja je dostupna obično veoma generička i ne odgovara specifičnim potrebama kompanije.
- Slično tome, nekoliko intervjuisanih kompanija je izjavilo da su zatražili da obuku obezbedi neko ko ima iskustva u svakoj radnoj poziciji.
- Na primer, menadžer mikropreduzeća u građevinskom sektoru je žalio da se obuka često daje od strane stručnjaka za prevenciju rizika koji nemaju iskustva u tom polju.

Menadžer u malom preduzeću u Hrvatskoj istakao je značaj prilagođene obuke:

- ‘Potrebne su dodatne obuke za menadžere na nižem nivou koji direktno komuniciraju sa radnicima i upoznati su sa njihovim problemima. Obuke bi trebalo da obuhvate teme poput toga kako naučiti ljude da se nose sa stresom, kako komunicirati sa radnicima, kako funkcionisati u većim radnim zajednicama.’

- Što se tiče veličine kompanije, čini se da ponovno postoji veza između veličine kompanije i dostupnosti obuke.
- U Danskoj, uglavnom su to preduzeća koja su veća ili deo većeg franšiznog lanca koja nude obuke za bezbednost i zdravlje na radu sa fokusom na psihosocijalne rizike.
- U Hrvatskoj, većina mikro preduzeća je prijavila da nema formalnu obuku dostupnu, navodeći da imaju nedovoljno internih resursa za ove vrste obuka, i tamo gde se obuka za bezbednost i zdravlje na radu nudi u mikro i malim preduzećima, često se ne bavi psihosocijalnim rizicima.
- U malim preduzećima u Hrvatskoj, ispitanici su sugerisali da ova vrsta obuke najčešće bude dostupna samo predstavnicima za bezbednost i zdravlje na radu.
- To bi moglo biti zbog toga što veća preduzeća imaju više resursa za alokaciju obukama u poređenju sa malim, nezavisnim preduzećima.

Radnik iz mikro preduzeća u Nemačkoj je izjavio:

- ‘Jednom sam učestvovao u obuci, ali sam morao da prestanem jer je kompanija imala finansijske poteškoće i više nije mogla da je priušti.’

- Na kraju, istraživanje je pokazalo da postoji razlika između menadžera i radnika u pogledu nivoa svesti o mogućnostima obuke u oblasti psihosocijalnih rizika. Na primer, u Holandiji, većina intervjuisanih radnika nije znala za bilo kakvu obuku dostupnu o psihosocijalnim rizicima, dok su menadžeri mogli da navedu nekoliko, uključujući obuke o svesti, prvu pomoć, obuke o postupanju sa teškim klijentima i obuke Insights Discovery.
- Ista razlika primećena je i u Nemačkoj, gde su i pored toga što su menadžeri pomenuli redovne obuke koje nude odgovarajuća profesionalna udruženja, radnici bili neupućeni u održavanje obuka.
- U Poljskoj, dostupnost obuka prijavljena od strane predstavnika menadžmenta nije uvek značila da radnici imaju koristi od toga.
- Na primer, dok je menadžer medicinskog preduzeća izjavio da je mnogo obuka dostupno svim radnicima, uključujući teme poput upravljanja stresom, asertivnosti i dobrobiti na radnom mestu, intervjuisani radnik iz iste kompanije je izjavio da uopšte nema obuku.
- U Danskoj, zbog zahteva za obukom o bezbednosti i zdravlju na radu, mnogi menadžeri su prijavili da su prošli kroz obuku o bezbednosti i zdravlju na radu zbog svoje uloge kao predstavnici za bezbednost i zdravlje na radu ili menadžeri za bezbednost i zdravlje na radu. Međutim, mnogi intervjuisani radnici su izjavili da ne smatraju ovu obaveznu obuku kao meru obuke koju je omogućila kompanija.

ČINIOCI OBLIKOVANJA UVOĐENJA MERA ZA ADRESIRANJE PSIHOSOCIJALNIH RIZIKA

Veze između upravljanja psihosocijalnim rizicima i opšteg angažovanja menadžmenta na OSH

- Glavna pokretačka snaga za angažovanje menadžmenta na OSH obično su zakonski zahtevi za rešavanje pitanja OSH-a.
- U svim zemljama studije slučaja, ispitanici su istakli da su zakonski zahtevi ono što podstiče nivo posvećenosti rešavanju pitanja OSH-a u njihovim kompanijama.
- Ovo je podržano podacima iz ESENER 2019. U pet od šest zemalja studije slučaja, primarni motiv za adresiranje rizika je prijavljen kao ispunjavanje obaveza, a zatim izbegavanje novčanih kazni i sankcija koje proizilaze iz zakonskih inspekcija (Španija, Hrvatska i Poljska), ispunjavanje očekivanja radnika (Holandija) i osiguravanje reputacije organizacije (Nemačka).

- Intervjui sprovedeni u Hrvatskoj otkrivaju da u kompanijama koje pripremaju godišnje izveštaje o OSH-u, delovi koji se odnose na psihosocijalne rizike i njihovo upravljanje obično ne postoje, pri čemu korišćenje zdravstvenih i sigurnosnih usluga obično se odnosi samo na zdravstvene usluge na radnom mestu koje pokrivaju tradicionalnije rizike.
- U Poljskoj, bez obzira na nivoe organizacije i posvećenosti OSH-u, pitanja upravljanja psihosocijalnim rizicima nisu navedena u opštim okvirima OSH-a kompanija.
- Jedini primer izuzetka koji je proizašao iz intervjua bio je u medicinskom sektoru u Poljskoj, gde su ispitanici prijavili da obavezne sveobuhvatne procene rizika procenjuju izloženost svakog radnika različitim rizicima, uključujući psihosocijalne, kao što su fizička i verbalna agresija, emocionalno opterećenje, pritisak vremena i odgovornost.
- Međutim, važno je napomenuti da je ovo preliminarni zaključak koji bi zahtevao dalja istraživanja kako bi se razumelo da li postoji ova veza.

Veze između korporativne kulture, produktivnosti, izostanka i prisutnosti na radu

- Korporativna kultura je još jedan ključni faktor koji utiče na stepen upravljanja psihosocijalnim rizicima u MSE-ima, kao i vrste mera koje su uvedene.
- U Holandiji, kod kompanija svih veličina, kultura je relativno ravna, sa generalno niskim nivoom hijerarhije i neformalnom radnom kulturom.
- Ovo izgleda da se prevodi u neformalan pristup upravljanju psihosocijalnim rizicima, sa preferencijom za redovne razgovore, pića i sastanke sa timom, u odnosu na formalne politike i mere koje su zapisane.
- Većina kako menadžera tako i radnika intervjuisanih za studiju imala je stav da održavanje dobrih odnosa sa radnicima na ovaj način predstavlja najefikasniju proceduru u smislu upravljanja psihosocijalnim rizicima.

Slično tome, u Poljskoj, ispitanici u mikro i malim kompanijama prijavili su da korporativna kultura igra značajnu ulogu u razumevanju, pristupu i upravljanju psihosocijalnim rizicima.

U stvari, većina ispitanika je ukazala na opštu korporativnu kulturu kao ključni okvir za rešavanje psihosocijalnih rizika, ističući opštu atmosferu i direktan kontakt među radnicima, kao i između radnika i menadžmenta.

Za ispitanike u španskim kompanijama u ovoj studiji, upravljanje psihosocijalnim rizicima takođe se u velikoj meri oslanja na odnose između radnika i menadžera, odražavajući radnu kulturu koja se zasniva na neformalnim mrežama i direktnoj komunikaciji.

- Ovo je naravno povezano i sa nalazima da manje kompanije više preferiraju neformalni pristup upravljanju psihosocijalnim rizicima.
- Intervjui sugerišu da postoji veza između manje veličine kompanije i pozitivne korporativne kulture koja omogućava neformalne mere upravljanja psihosocijalnim rizicima.
- Manje od deset radnika prirodno omogućava više direktne, neformalne komunikacije između radnika i menadžmenta.
- Ispitanici u nekoliko zemalja sugerišu da pozitivna kultura ne dolazi samo zbog imanja manje radne snage, već je zapravo rezultat zajedničkog napora menadžmenta. U Poljskoj, predstavnici jedne male kompanije ukazali su da održavanje takve kulture kako je kompanija rasla i proširivala se bilo pitanje svesnog napora sa strane menadžmenta i direktno je posledica ličnog angažovanja menadžera.

- Međutim, nije jasno iz dokaza da li manja veličina kompanije zaista vodi efikasnom pristupu upravljanju psihosocijalnim rizicima.

Podaci iz ESENER-a pokazuju da što je kompanija manja, to češće prijavljuju da nemaju nikakve psihosocijalne rizike.

- Povezano sa ovim je i saznanje da sama otvorena i neformalna korporativna kultura nije dovoljna da garantuje efikasan pristup rešavanju psihosocijalnih rizika.
- Na primer, u Nemačkoj, intervjuisani su pokazali da se iako korporativna kultura smatra "otvorenom", razgovori između osoblja o njihovom mentalnom i fizičkom zdravlju nisu česti. Takođe je ukazano da iako manje kompanije mogu imati više podršku u okruženju, ovaj osećaj solidarnosti između osoblja ponekad može negativno uticati na način na koji se pristupa psihosocijalnim rizicima, jer radnici brinu da ako izraze svoj teret rada, posao, a time i teret, će jednostavno biti prenet kolegi.

U Poljskoj, sektori koji su orijentisani na više ručnih radova, a koji su takođe dominantno muški, predstavljaju značajno neformalnu kulturu, ali iako se atmosfera smatra pozitivnom, rezultati intervjua sugerišu da se psihosocijalni aspekti ne razmatraju interno; jedan od ispitanika je posebno rekao "nema potrošenih sati na diskusiju o pitanjima".

U Danskoj, često se pretpostavlja da je radno okruženje prilagođeno izazovu efikasnog upravljanja psihosocijalnim rizicima, jer je mogućnost neformalnog razgovora sa menadžmentom već ugrađena u sistem. Međutim, istraživanje je istaklo da i ovo nosi neke izazove.

Proaktivne mere obično se ne smatraju neophodnim od strane menadžmenta, i često se preterano oslanja na radnike da pokrenu potencijalna pitanja u ad hoc razgovorima, što može rezultirati time da se rizici ne otkriju i ne ublaže na vreme, ili budu potpuno zanemareni.

Na kraju, pozitivna radna kultura koja omogućava rešavanje psihosocijalnih rizika na neformalan način ipak nije dovoljna da se prevaziđe osećaj stigmatizacije i srama zbog mentalnih zdravstvenih problema i njihovog rešavanja na radnom mestu.

U Nemačkoj, mnogi radnici su spomenuli stigmatizaciju i sram kao prepreku za upravljanje psihosocijalnim rizicima, bez obzira na tip radne kulture u kompaniji.

Jedan od menadžera intervjuisanih u Hrvatskoj naglasio je da su psihosocijalni rizici još uvek tabu tema u Hrvatskoj i da se to jasno odražava na svim nivoima - od državnih regulativa/intervencija do nivoa kompanija koje neadekvatno ne rešavaju ovo pitanje.

- Prisustvovanje na radu, koje se u ovoj studiji shvata kao praksa prisustvovanja na radnom mestu više sati nego što je potrebno, posebno kao manifestacija nesigurnosti u vezi sa poslom, ili odlazak na posao dok ste bolesni i nivoi odsustva obično se ne percipiraju kao pitanje upravljanja psihosocijalnim rizicima i obično ne utiču na nivo mera upravljanja psihosocijalnim rizicima u kompanijama.
- Ipak, visoki nivoi odsustva sa radnog mesta mogu biti pokazatelj stresa, a prisustvovanje na radnom mestu može značajno doprineti prekomernom radu i sagorevanju ili biti posledica toga.
- U Nemačkoj, postojanje odsustva i prisustvovanja na radu identifikovano je u većini intervjuisanih preduzeća. Međutim, postoji razlika između nivoa svesti radnika i menadžera o učestalosti prisustvovanja i odsustva.
- Radnici često nisu svesni nivoa odsustva ili obima prisustvovanja, dok menadžeri obično imaju više znanja o tome. To može biti zato što nadzornici bolje informišu o odsustvu radnika i performansama kroz kompanijsko praćenje osoblja.

- U Španiji, nivoi odsustva uglavnom su prijavljeni kao niski u mikro i malim preduzećima , dok nisu pomenuti slučajevi prisustvovanja na poslu.
- To može objasniti zašto kompanije nemaju sistematski pristup rešavanju odsustva, što se obično rešava na individualnoj osnovi u zavisnosti od okolnosti svakog radnika.
- U Danskoj, intervjui su sugerisali da decentralizovani pristup upravljanju zadacima koji pruža značajnu autonomiju osoblju znači da menadžeri možda nisu potpuno svesni obima radnih obaveza osoblja i nivoa prisustvovanja na poslu u kompaniji.
- To je posebno slučaj u konkurentnim ili orijentisanim na performanse radnim okruženjima i čini se da se povećalo od početka pandemije zbog povećanog rada na daljinu.

- U Poljskoj, sveukupno, nivoi odsustva i prisustvovanja na poslu nisu prijavljeni kao značajni fenomeni od strane većine kompanija u ovoj studiji.
- Nekoliko preduzeća nije prijavilo nikakvo značajno odsustvo ili prisustvovanje na poslu, dok su drugi pokazali neke nivoe prisustvovanja. Prisustvovanje na poslu posebno je primećeno kod radnika koji rade na projektima ili zauzimaju visoke pozicije sa velikom odgovornošću za završetak zadataka.
- Posebno je prisutno u kompanijama koje zahtevaju intelektualni rad (istraživači ili ljudski resursi, kreativne industrije), ili gde radnici žele da "budu deo kreativnog procesa i ponekad im je teško da se odreknu".
- Odsustvo je uglavnom prijavljeno kao problem u građevinskom sektoru ili u kompanijama gde je potreban više ručni rad i među preduzećima dominiranim muškom radnom snagom. Takođe se delimično pripisuje konzumaciji alkohola.

- Veza između psihosocijalnog blagostanja i produktivnosti na poslu prepoznata je u svim zemljama slučaja kako od strane menadžera tako i od strane radnika.
- U Poljskoj, predstavnici menadžmenta prepoznali su vezu, ocenjujući da je važno ukloniti stresne elemente posla i glatko rešavati konflikte kako bi se osigurao dobar radni tok i omogućilo radnicima da se fokusiraju na svoj rad.
- U Danskoj, menadžeri su uglavnom svesni da je ključno stvaranje prijatnog radnog okruženja kako bi se omogućilo radnicima da budu produktivni i motivisani, da zadrže osoblje duže vreme i takođe da održe nivoe produktivnosti tokom vremena.
- U Nemačkoj, istraživanje je pokazalo da iako kompanije generalno priznaju važnost korporativne kulture koja se bavi psihosocijalnim rizicima kako bi se povećala produktivnost, ovo područje retko ima prioritet u strategijama kompanija.
- Jedna kompanija je istakla da se ova veza još više naglasila tokom zaključavanja, ali to još uvek nije dovelo do stvarnih promena. Nadalje, mnogi radnici intervjuisani u Nemačkoj nisu prepoznali vezu između produktivnosti i upravljanja psihosocijalnim rizicima, što ukazuje na nedostatak diskusija na radnom mestu o ovom pitanju.

- Izveštaji iz svih zemalja, osim Španije, navode uključenost radnika u upravljanje psihosocijalnim rizicima.
- U većini slučajeva u Hrvatskoj i Holandiji, kao i u polovini slučajeva u Nemačkoj, radnici su uključeni u identifikaciju rizika putem neformalnih razgovora. Učestalost ovog varira značajno od ispitanika do ispitanika, od svakodnevnih do godišnjih interakcija.
- U Danskoj i Poljskoj, ovo je organizovano na formalniji način: u Poljskoj se razmatra na sastancima tima, dok se u Danskoj identifikacija rizika često dešava putem procene rizika i anketa o blagostanju, interakcija sa predstavnicima za OSH i odborima za OSH, ali i kroz neformalne razgovore.
- U Španiji, u proseku, kompanije su prijavile u intervjuima niske nivoe učešća svojih radnika u identifikaciji rizika, ili čak potpuni nedostatak uključenosti radnika u ovu temu.
- Međutim, većina kompanija u Španiji prijavila je da imaju neformalne procedure za rešavanje psihosocijalnih rizika i uključuju radnike. To važi i za pet drugih zemalja u ovoj studiji, koje prijavljuju uključenost radnika u identifikaciju rizika putem neformalnih razgovora i sastanaka.

- Međutim, način na koji se radnici i menadžeri neformalno razgovaraju međusobno i učestalost ove komunikacije razlikuje se po zemljama.
- U Hrvatskoj, organizacije prijavljuju učestalost koja zavisi od radnika, od svakodnevnih do mesečnih razgovora.
- U Nemačkoj su istaknuti razgovori za vreme ručka.
- Ad hoc razgovori takođe su prijavljeni kao način za to u Danskoj, Španiji i Holandiji.
- Konačno, nedeljni i mesečni sastanci (formalni i neformalni) takođe su istaknuti kao način za pokretanje ovih razgovora u Danskoj, Holandiji i Poljskoj.

- Radnici u kompanijama u većini proučavanih zemalja identifikovali su rizik da radnici nisu dovoljno konsultovani jer uključenost radnika u identifikaciju rizika nije formalno organizovana.
- Stoga je moguće da mišljenje radnika nije uzeto u obzir. Pored toga, radnici možda ne žele da govore o psihosocijalnim problemima zbog stigme, iz straha da će biti omalovaženi, ponizeni ili im se neće verovati.
- Dalje, prijavljeno je da se radnici ponekad brinu da će, ako izraze svoj stav o svojim radnim obavezama, posao jednostavno biti prebačen na nekog drugog ko bi takođe mogao biti zauzet.
- Na primer, neki radnici u Hrvatskoj su pomenuli da se njihova mišljenja ponekad ignorišu. U slučajevima gde kompanije prate nesistematičan i neformalan pristup, radnici ponekad osećaju da su uključeni samo kada se pojave problemi i da njihova mišljenja nisu konsultovana u vezi sa preventivnijim pristupom. U Poljskoj, psihosocijalni izazovi, prevencija i ublažavanje često ostaju u nadležnosti menadžera i vlasnika, bez uključenosti radnika.

U Danskoj, pored neformalne kulture učešća radnika, identifikovan je i formalniji metod učešća radnika putem procene rizika (APV) i anketa o blagostanju, predstavnika za OSH i odbora za OSH.

U slučajevima kada i menadžeri i radnici prijavljuju visoke nivoe uključenosti radnika, obično se poziva na APV kao glavni alat za identifikaciju rizika, pored ankete o blagostanju kompanije.

Upravljanje psihosocijalnim rizicima - glavni pokretači i prepreke

- U svim zemljama, jedan od glavnih pokretača za podizanje svesti o upravljanju psihosocijalnim rizicima i njihovo upravljanje je obezbeđivanje blagostanja i opšte zadovoljstvo radne snage.
- Ispitanici su takođe pomenuli vezu između blagostanja i produktivnosti.
- U slučaju zaposlenih sa ulogama koje zahtevaju kontakt sa klijentima, ispitanici su primetili da su zaposleni koji su zadovoljni svojim radom skloniji tome da dobro komuniciraju sa klijentima.
- Radnici se posebno osećaju motivisano da govore o svojim psihosocijalnim problemima kada osećaju da mogu imati uticaj, što znači da ih ne samo slušaju već da će njihov doprinos dovesti do promena. To im pak daje osećaj podrške i podstiče ih da traže uključenost u budućnosti.

- Ispitanici u nekim zemljama takođe su spomenuli zakonske obaveze kao ključni pokretač.
- Međutim, ispitanici u istim zemljama izneli su stav da radne inspekcije nisu dovoljne i ne obuhvataju psihosocijalne rizike, tako da je moć zakonskog pokretača donekle ograničena.
- Dalje, nivo pažnje koji se posvećuje upravljanju psihosocijalnim rizicima izgleda da zavisi od menadžera i obima u kojem razumevanje brige o blagostanju svojih radnika čini deo njihove etičke odgovornosti i nešto što treba sprovoditi kao osnovni element njihovog posla.

Radnik u maloj kompaniji (Danska)

"Najvažnija stvar za mene je da mogu razgovarati sa menadžerom i imati blizak i dobar odnos."

Glavne prepreke

- Glavni razlog zbog kojeg je preduzećima teško da se suoče sa psihosocijalnim rizicima je neprijateljstvo prema otvorenom razgovoru o ovim pitanjima, prijavljeno od strane 60% preduzeća koja su postavila ovo pitanje (ona koja su identifikovala jedan ili više psihosocijalnih rizika i izjavila da su psihosocijalni rizici teže rešiti od drugih rizika).
- Sledeća najčešće prijavljena prepreka bila je nedostatak stručnosti ili specijalističke podrške, prijavljeno od strane 45,5% ovih preduzeća, i nedostatak svesti među osobljem, prijavljen od strane 44% ovih preduzeća. Nedostatak svesti među menadžmentom prijavilo je 33% ovih preduzeća.

- Iz intervjua su otkrivene različite prepreke za efikasno upravljanje i razvoj psihosocijalnih rizika.
- One su varirale od delikatne prirode ovih pitanja i nastalih teškoća u njihovom razgovoru do niske svesti o psihosocijalnim rizicima i nedostatka znanja o tome kako ih rešiti.
- Nedostatak refleksije sa strane menadžmenta takođe je naveden kao prepreka od strane nekih radničkih ispitanika, posebno u sektorima gde je fizička sigurnost od velikog značaja, kao što je građevinska industrija. Istraživanje među kompanijama u ovom sektoru otkrilo je da se psihosocijalni rizici ne smatraju prioritetom u poređenju sa stalnim i zahtevnim zadatkom održavanja zaposlenih bezbednim i fizički neoštećenim.

- Takođe je često izraženo mišljenje menadžera da su psihosocijalni rizici mnogo teže identifikovati i upravljati zbog njihove prirode i da zahtevaju individualni pristup, jer će različite osobe biti različito pogođene istom situacijom.
- To znači da isti pristup rešavanju problema ne može biti korišćen za rešavanje problema sa kojima se suočavaju različiti zaposleni.

Menadžer u mikro kompaniji (Poljska)

"Nije jasno da li su neki rizici zaista rizik ili neka individualna predispozicija zaposlenih. Poslodavci mogu da smisle neke akcije koje se bave psihosocijalnim rizicima na radnom mestu, ali nije jasno da li je to potrebno ili željeno od strane zaposlenih."

- Neki ispitanici su takođe naveli da je jedna od glavnih prepreka u sprovođenju politike ili plana akcija / prevencije za upravljanje psihosocijalnim rizicima nedostatak vremena i osoblja, kao i nedostatak novca, što su, na primer, naveli ispitanici u Nemačkoj i Poljskoj:

"Upravljanje psihosocijalnim rizicima je dodatni teret, pored postojećih propisa o zdravlju i bezbednosti na radu. Pogotovo u pandemiji, kada su resursi ograničeni, a tržišna situacija je teška. Fokusiranje na upravljanje psihosocijalnim rizicima je dodatna odgovornost.

- Dalje, neki menadžeri nemačkih kompanija takođe su osećali da je intenzitet njihovog sopstvenog radnog opterećenja glavni razlog zbog kojeg nisu sposobni da upravljaju psihosocijalnim rizicima. Nisu imali osećaj da imaju dovoljno vremena da upravljaju sopstvenim radnim opterećenjem i da upravljaju psihosocijalnim rizicima:

"Radna rutina, radni teret i vremenski pritisak su glavne prepreke u upravljanju psihosocijalnim rizicima."

- Još jedna ključna prepreka je ta što se radnici osećaju ograničeno u izražavanju psihosocijalnih problema, zbog stigmatizacije i percepcije sramote zbog suočavanja sa mentalnim zdravstvenim problemima. Neki ispitanici su prijavili da je još jedna prepreka nedostatak poverenja unutar kompanije, što takođe sprečava ljude da izraze probleme.
- Još jedna glavna prepreka, kako su prijavili menadžeri, su teškoće u upoznavanju i svesti o tome šta se događa sa radnicima i sa čime se oni suočavaju u svojim životima. Menadžeri su često govorili da neinformisanost o iskustvima radnika predstavlja glavnu prepreku za delovanje u vezi sa upravljanjem psihosocijalnim rizicima i pružanje podrške radnicima kojima je potrebna.

Menadžer u maloj kompaniji (Holandija)

- "Ako radnici ne kažu šta se dešava, ne znate i ne možete im pomoći."

- Neki ispitanici su prepoznali da psihosocijalni rizici često obuhvataju pitanja o kojima je teško razgovarati i da se oslanjanje isključivo na radnike da ih iznesu u razgovorima možda neće dovesti do deljenja informacija, čak ni delimično. U celini, ovo je teško područje, jer takođe uključuje procene o tome šta je prikladno ili nije deliti u kontekstu radnog okruženja.

Radnik u mikro kompaniji (Danska)

"Najveća prepreka je što je to lična i teška stvar o kojoj treba razgovarati i deliti. Ne bih znao kako bi moji kolege reagovali ako bih podelio nešto lično."

Smanjenje rešenja

- Ispitanici u svim zemljama naglasili su važnost uloge menadžera u razvoju rešenja za ublažavanje prepreka efikasnog upravljanja psihosocijalnim rizicima na radnom mestu.
- Glavna rešenja koja su istaknuta kako bi se prevazišle ove prepreke uključuju izgradnju poverenja i uspostavljanje veze sa radnicima, tako da se osećaju prijatno razgovarajući sa svojim menadžerom. Stoga se smatralo da je izuzetno važno da menadžer bude pristupačan.
- Drugo navođeno smanjenje rešenja bilo je stvaranje dobre atmosfere u timu, tako da se ljudi osećaju prijatno u deljenju pitanja koja ih brinu.
- Naglašena je i važnost redovnog dijaloga.
- Dodatno, potreba za specifičnim obukama i daljim obrazovanjem u menadžmentu i liderstvu takođe je viđena kao važna.
- U svim zemljama, ispitanici su tokom intervjua mogli da identifikuju različita smanjenja rešenja, ali samo mali broj njih zaista je primenjen.

Radnik u mikro kompaniji (Hrvatska)

"Kao što sam rekao ranije, nije bilo posebnih pristupa u sprečavanju i ublažavanju psihosocijalnih rizika. Menadžment je zadovoljan ako između radnika nema problema koji mogu uticati na normalno funkcionisanje kompanije i odnose sa klijentima. Dok je to slučaj, oni ne reaguju i kompanija može normalno da funkcioniše.“

Radnik u mikro kompaniji (Poljska)

"Ljudi nisu otvoreni da podele i izraze svoje probleme. Psihosocijalni rizici ne smatraju se problemom osim ako se nešto loše desi. Nedostaje razmišljanja unapred i preventivnih akcija."

- Potencijalna smanjenja rešenja ispitanika za prevazilaženje ovih prepreka najčešće su se odnosila na specifičnu obuku radnika, iako je većina pomenula da se psihosocijalni rizici većinom identifikuju i upravljaju kroz razgovore sa radnicima.

Co-funded by the European Union

Zaključci i naučene lekcije

Dr Snežana Živković

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

- Najčešće prijavljeni psihosocijalni rizici u svim zemljama i sektorima u malim i srednjim preduzećima (MSE) u ovoj studiji bili su visok radni učinak, pritisak vremena i rad sa zahtevnim klijentima.
- U zemljama koje imaju slabiji ekonomski status, poput Hrvatske i Poljske, radnici u preduzećima intervjuisanim za ovu studiju češće su pomenuli strah od gubitka posla kao glavni psihosocijalni rizik.
- Nasuprot tome, u zemljama sa jačom ekonomijom i većim nivoom svesti o psihosocijalnim rizicima, poput Danske, ispitanici su prijavili složenije psihosocijalne rizike kao što su nedostatak značajnog posla ili loši socijalni odnosi na radnom mestu, umesto samo rizika stvorenih neizvesnošću posla.

- Ova studija sugeriše da MSE u zemljama sa relativno visokim standardima upravljanja psihosocijalnim rizicima prema OSH relativno dobro prolaze u smislu upravljanja psihosocijalnim rizicima.
- Stoga, mikro preduzeća su najviše izložena riziku u zemljama sa manje razvijenim standardima.
- Ovo sugeriše da nacionalni zakonodavni razvoji imaju ulogu kao jedan od faktora koji utiču na upravljanje psihosocijalnim rizicima u preduzećima, i može biti jedan od faktora koji doprinosi zrelosti upravljanja psihosocijalnim rizicima.
- Konkretno, ako MSE nisu podložna pravnoj obavezi da imenuju predstavnike za OSH, to ograničava i svest i puteve za izražavanje zabrinutosti radnika menadžmentu.

- Veličina preduzeća igra značajnu ulogu u svim oblastima koje se odnose na upravljanje psihosocijalnim rizicima, pri čemu mikro preduzeća često imaju nedostatak resursa, ograničenja u dostupnosti osoblja i nedostatak formalnih postupaka.
- Zbog toga mikro preduzećima treba dodatna pomoć i podrška od strane donosilaca politika i OSH organizacija.
- Donosioci politika stoga treba da bliže sarađuju sa MSE kako bi osmislili rešenja koja odgovaraju njima u smislu upravljanja psihosocijalnim rizicima na njihovim radnim mestima.
- U vezi sa tim, jasno je iz ove studije da MSE često ne rade sa formalizovanim procedurama koliko to čine veća preduzeća.
- Stoga bi bilo korisno da zainteresovane strane sarađuju sa MSE kako bi osmislile pristup upravljanju psihosocijalnim rizicima koji odgovara i podržava ih.

- U vezi sa upravljanjem psihosocijalnim rizicima, glavni alat koji koriste preduzeća u ovoj studiji je omogućavanje radnicima da se prilagode svojim ličnim okolnostima kako bi sprečili psihosocijalne rizike.
- To potvrđuje nalaze iz ESENER-a koji navode da je omogućavanje veće fleksibilnosti u načinu na koji radnici organizuju svoje zadatke i radno vreme glavni način sprečavanja psihosocijalnih rizika.
- Ovaj element kontrole nad organizacijom rada i sadržajem zadatka, gde je to moguće, priznat je faktor u smanjenju stresa na poslu.
- Rezultati intervjua pokazuju da čak i u slučajevima gde postoji 'posvećenost' upravljanju OSH u smislu fizičkih rizika i svesti o tradicionalnim fizičkim OSH rizicima, to se ne prenosi direktno na 'posvećenost' upravljanju psihosocijalnim rizicima.

- Studija takođe pokazuje da samo zakonski zahtevi u vezi sa OSH nisu dovoljni: korporativna kultura igra važnu ulogu u određivanju da li se psihosocijalni rizici mogu diskutovati u početku.
- U vezi sa tim, važno je napomenuti da psihosocijalni rizici i dalje nose značajan osećaj stigme i srama, što je teško iskoreniti, čak i u veoma otvorenim i neformalnim kulturama. Kompanije i donosioci politika stoga treba da nastave sa naporima u razvoju korporativne kulture u kojoj radnici mogu otvoreno razgovarati o bilo kakvim mentalnim zdravstvenim problemima koje imaju, i za koje im je ponuđena odgovarajuća podrška.
- Posebno, fokusiranje na poboljšanje poverenja u organizacije može biti ključno za razvoj ovakve otvorene kulture. Akcije poput organizovanja seminara o pitanju mentalnog zdravlja, obuke rukovodilaca o suočavanju sa mentalnim zdravstvenim problemima i pružanje poverljivih telefonskih linija mogu doprineti izgradnji otvorenije kulture.
- COVID-19 je zapravo doprineo podizanju svesti o pitanjima mentalnog zdravlja, sa diskusijom o tome koja je bila istaknutija tokom poslednje dve godine. Ovo bi mogao biti dobar temelj na kojem se može izgraditi trajna svest o pitanjima mentalnog zdravlja.

Osim toga, ova studija otkriva da su često osobine menadžera i njihov tip vođstva oni koji definišu pristup organizacije psihosocijalnim rizicima, uključujući identifikaciju i svest o tim rizicima.

Menadžeri obično izveštavaju da reaguju na probleme pokušavajući da ostanu u kontaktu sa radnicima, redovno vodeći razgovore, održavajući sastanke tima i pokušavajući da podstaknu ljude da se otvore.

Efikasnost ovog 'ljudskog aspekta' zavisi od osobe koja je na čelu, a ne toliko od sistema koji su na snazi.

Ako radnik radi za kompaniju koju vodi empatični i posvećeni menadžer, imaće koristi od efikasnijeg pristupa upravljanju psihosocijalnim rizicima.

- Međutim, ako to nije slučaj, upravljanje psihosocijalnim rizicima će verovatno biti loše.
- Iako je uticaj povoljne ličnosti menadžera na upravljanje psihosocijalnim rizicima dobrodošao, kompanije bi trebalo podsticati na sprovođenje obuke za menadžere kako bi se osiguralo da su svi menadžeri svesni psihosocijalnih rizika i mogu primeniti efikasne strategije za njihovo upravljanje.
- To će značiti da se neće oslanjati samo na svoje instinkte, koji će varirati među pojedincima.
- Pored toga, prepoznata veza između psihosocijalnog blagostanja i dobrog nivoa produktivnosti nešto je što bi moglo biti osnova za sve mere upravljanja psihosocijalnim rizicima i trebalo bi je promovisati kao takvu.
- Ovo bi pomoglo da se menadžeri u malim i mikro preduzećima podstaknu da posvete vreme upravljanju psihosocijalnim rizicima.

- Komunikacija igra ključnu ulogu u sprečavanju psihosocijalnih rizika, a to je povezano sa stilom vođstva.
- Ovde, manje kompanije mogu imati prednost, u tome što su sklonije opštim, neformalnim akcijama koje imaju za cilj osiguranje otvorene komunikacije sa radnicima.
- Nasuprot tome, veće kompanije su sklonije usvajanju organizovanijeg i strukturiranijeg pristupa.
- Postoje prednosti u oba ova pristupa, međutim: opuštеniji pristup, koji proizilazi iz stila starijih menadžera, može podsticati dobru i otvorenu komunikaciju unutar organizacija, dok strukturiraniji pristup, koji se češće viđa u većim kompanijama, može rezultirati razvojem formalnih praksi i sprovođenjem strukturalnih inicijativa poput akcionih planova.
- Dalje, fokus politike trebao bi biti na podsticanju poslodavaca da razvijaju otvorenu korporativnu kulturu, u okviru relevantnog pravnog okvira.
- To bi se moglo postići akcijama poput ciljane i lokalno usmerene komunikacije, podizanja svesti i kampanja informisanja.

- Tipološka analiza pokazuje da je opšti stepen zrelosti upravljanja psihosocijalnim rizicima u preduzećima u velikoj meri uticao kombinacijom spoljnih faktora kao što su specifični institucionalni kontekst i kultura zemlje, i unutrašnjih faktora, kao što su menadžerske perspektive i ličnosti.
- Posebno, uslovi u zemlji igraju značajnu ulogu u oblikovanju opšteg pristupa i agilnosti preduzeća u upravljanju psihosocijalnim rizicima.
- Dalje, prijemčivost za upravljanje psihosocijalnim rizicima je povezana sa nacionalnim korporativnim kulturama, posebno u vezi sa tim da li je psihosocijalno blagostanje radnika instinktivno uklopljeno u menadžersko razmišljanje i pristupe.
- Jasno je da su preduzeća u šest zemalja analiziranih u ovoj studiji na različitim tačkama putovanja u pogledu upravljanja psihosocijalnim rizicima.
- Stoga bi bilo korisno podsticati deljenje dobre prakse kako bi MSE i donosioci politika mogli učiti iz onoga što funkcioniše na drugim mestima, iako mnogi faktori možda nisu direktno prenosivi na različite zemlje.

- Analiza sentimenta pokazuje da su zajednički odgovori i odgovori samo menadžera obično pozitivniji od odgovora samo radnika u 8 od 10 pitanja analiziranih u ovoj studiji.
- To može odražavati različita tumačenja kvaliteta pristupa ustanove upravljanju psihosocijalnim rizicima - izgleda da menadžeri imaju pozitivnija gledišta o psihosocijalnom radnom okruženju nego što to rade radnici, što potvrđuje radnu hipotezu studije.
- Prisustvo na poslu i nivoi odsustva obično nisu percipirani kao direktno povezani sa pitanjima upravljanja psihosocijalnim rizicima od strane kompanija koje su intervjuisane.
- Visoki nivoi odsustva sa posla mogu biti indikator stresa, a prisustvo na poslu je povezano sa preteranim radom i sagorevanjem.
- Ova studija je otkrila da se naučno priznata veza između psihosocijalnog blagostanja i produktivnosti na radu često ne priznaje u praksi.

- Intervjuisani za ovu studiju u nekim zemljama izjavili su da je njihovo opšte iskustvo sa inspektoratima za rad bilo prilično formalno, i u većini slučajeva inspektori rada su se fokusirali na sankcije umesto na obrazovanje i podršku.
- Intervjuisani su izjavili da se psihosocijalni rizici obično ne stavljaju u fokus inspekcija.
- Takođe, postojala je velika varijacija u učestalosti inspekcija rada unutar kompanija koje su intervjuisane.
- Dok neke kompanije posećuju svake godine, druge nisu bile posećene barem 10 godina.
- Generalno, veća podrška i savetodavna uloga inspektorata rada umesto isključivo kažnjavanja bi bila cenjena od strane mnogih kompanija u ovoj studiji. Da bi se optimizovala uloga inspektorata rada, stoga, MSE-ovi su istakli da bi više podrške i praktičnih saveta bilo korisno.

- Postoji veliki broj obuka o OSH-u u različitim sektorima i u svim zemljama, ali ova studija pokazuje da se ove obuke ne fokusiraju posebno na psihosocijalne rizike ili ne dopiru do kompanija ako su usmerene na psihosocijalne rizike.
- Izuzetak čini sektor zdravstva i nege, jer kompanije u ovom sektoru generalno priznaju da sektor uključuje profesije koje su izložene visokom stepenu psihosocijalnih rizika.
- Stoga bi bilo korisno da donosioci politika i kompanije razmotre kako da obuhvate psihosocijalne rizike na sveobuhvatan način, uz prilagođavanje bilo kakve obuke o psihosocijalnim rizicima sektoru kako bi zaista bila korisna za radnike.

- Radnici u kompanijama koje su intervjuisane uglavnom nisu uključeni u upravljanje psihosocijalnim rizicima na strukturiran ili formalizovan način. Čini se da to u velikoj meri zavisi od toga kako je organizovano uključivanje radnika uopšteno i u smislu OSH-a u zemlji i odgovarajuće kompanije.
- Intervjuisane kompanije pokazuju, međutim, različite stepene i raznovrsne često neformalne načine uključenosti.
- Iako uključivanje radnika u identifikaciju i upravljanje psihosocijalnim rizicima vrlo je efikasno, čini se da se neka efikasnost može izgubiti zbog neformalne prirode većine ovog uključivanja.
- Podsticanje kompanija da formalizuju uključivanje radnika na neki način, na primer, u smislu redovnih sastanaka ili češćih komunikacionih kanala, može stoga povećati efikasnost uključivanja radnika u upravljanje psihosocijalnim rizicima.
- Ova studija je otkrila da je glavni pokretač upravljanja psihosocijalnim rizicima u kompanijama koje su intervjuisane bio osiguranje blagostanja radne snage. Intervjuisani u većini zemalja u ovoj studiji takođe su naveli pravne obaveze, gde su poslodavci svesni njih, kao ključni pokretač.

- Nasuprot tome, niz prepreka efikasnom upravljanju i razvoju psihosocijalnih rizika bio je očigledan.
- Ove prepreke su išle od osetljive prirode ovih pitanja i nastalih teškoća u njihovom razmatranju do niske svesti o psihosocijalnim rizicima i praznina u znanju o tome kako ih rešiti.
- Takođe je često izraženo mišljenje menadžera koji su intervjuisani da je psihosocijalne rizike mnogo teže identifikovati i upravljati njima zbog njihove prirode i da zahtevaju individualni pristup, budući da će različite osobe biti pogođene različito u istoj situaciji.
- Nedostatak poverenja unutar kompanije takođe je prijavljen kao prepreka koja sprečava ljude da govore o problemima koji su povezani sa mentalnim zdravljem.
- Menadžeri su skloni prijavljivanju prepreka u sticanju svesti o problemima i teškoćama radnika, što otežava pružanje odgovarajuće podrške.

Konačno, COVID-19 je imao značajan uticaj u pogledu povećanja psihosocijalnih rizika na nekoliko načina. Stres se povećao zbog intenzifikacije rada i/ili povećanja radnih sati kako bi se pokrili odsutni kolege ili stariji i ranjiviji kolege.

Nivoi stresa su porasli zbog neizvesne zdravstvene i ekonomske situacije, i možda zbog uticaja zaključavanja.

Generalno, poremećaj na tržištu, nepredvidljivost vladinih odluka u vezi sa zaključavanjem i ograničenjima u poslovanju doveli su do toga da su MSE-ovi skloniji smanjenju troškova i otpuštanju radnika, što doprinosi povećanom nivou stresa, nesigurnosti posla i lošijem blagostanju radnika.

Radnici su takođe prijavili povećani stres zbog nedostatka komunikacije licem u lice sa kolegama i menadžerima, ili suočavanja sa agresivnim kupcima koji su bili frustrirani zbog sprovedenih restrikcija.

Iako je vrlo teško nositi se sa efektima psihosocijalnih rizika iznenadne i ozbiljne krize, poput one izazvane COVID-19, mnoge organizacije su prijavile da su preduzele korake kako bi poboljšale uslove rada u vezi sa psihosocijalnim rizicima direktno kao rezultat pandemije.

Akcije su uključivale angažovanje spoljnih poverljivih savetnika.

To bi moglo da pomogne u podizanju opšte svesti o psihosocijalnim rizicima i smanjenju stigme. U budućnosti, nekim kompanijama može biti lakše da procene i unaprede svoje postupke upravljanja psihosocijalnim rizicima.

ZNAČAJ KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJAMA

Dr Snežana Živković

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

- Komunikacija ima ključnu ulogu u životu svakog pojedinca jer poboljšava fizičko zdravlje, ispunjava potrebe identiteta, zadovoljava društvene potrebe i praktične ciljeve. Istovremeno, komunikacija omogućava prenošenje informacija, poruka i ideja među članovima grupe. Naime, loša komunikacija je čest problem na mnogim radnim mestima.
- Menadžeri su uglavnom fokusirani na ispunjavanje brojnih zahteva i rokova, pa ne posvećuju dovoljno pažnje zaposlenima i ne uspevaju da podele vitalne informacije sa njima, niti im prenose informacije na pravi način, odnosno biraju neefikasne kanale za prenošenje ključnih poruka.
- Zbog toga je komunikacija ključna determinanta poslovnih performansi i uspeha organizacije, koja pravi razlike između najboljih, prosečnih i neuspešnih.
- Mnoge promene koje se dešavaju u korporativnom svetu, ukazale su upravo na značaj komunikacije kao važnog alata u analizi menadžmenta i procesu upravljanja.
- Cilj je da ukaže na značaj komunikacije u poslovnim organizacijama, sa posebnim osvrtom na psihološke aspekte komuniciranja.

- Komunikacija predstavlja osnovnu ljudsku potrebu i igra vitalnu ulogu u životu svakog pojedinca. Komunikacija je prenošenje poruke jedne osobe drugoj tako da ona može da je razume i u raspravi proveri i, ako treba, na osnovu nje deluje.
- Može se komunicirati rečima i pokretima, mimikom, bojom glasa, očima. U interakciji se prožimaju verbalna i neverbalna komunikacija, pri čemu je vrlo često neverbalna komunikacija daleko značajnija od verbalne.
- Poruka upućena jednoličnim glasom, bez pokreta, ukočenog lica i pogleda gubi dosta od svoga bogatstva i ne ostavlja takav utisak kao kad bi bila praćena neverbalnim signalima.
- Komunikacijom se izazivaju osećanja, misli i dela, i to kako najbolja, tako i najgora. Ona predstavlja način prenosa informacija i ideja među članovima grupe.
- Zbog toga je komunikacija ključna determinanta poslovnih performansi i uspeha organizacije, koja pravi razlike između najboljih, prosečnih i neuspešnih.

- Mnoge promene koje se dešavaju u korporativnom svetu, ukazale su upravo na značaj komunikacije kao važnog alata u analizi menadžmenta i procesu upravljanja.
- Uspostavljanje adekvatnih komunikacionih veza neophodno je, ne da bi menadžment nametao svoj stavove, već naprotiv, da bi čuo stavove i želje samih zaposlenih, ali i da bi uspostavio uspešne veze sa svojim poslovnim partnerima.
- Čak 70–80% radnog vremena troši se na neku vrstu komunikacije.
- Uzimajući u obzir sve ove aspekte, uspeh svakog posla/profesije zavisi upravo od pravilne komunikacije.
- U ovom radu biće ukazano na značaj psihologije komunikacije.
- Polazeći od značaja i ciljeva procesa komunikacije, preko faza procesa komunikacije i oblika komunikacije, u radu se obrađuju i psihološki aspekti komunikacije.

Co-funded by the European Union

- Istraživači koji se bave proučavanjem komunikacije kažu da ljudi imaju urođenu potrebu da komuniciraju, pri tom ukazujući na četiri glavna razloga za to: poboljšavanje fizičkog zdravlja, ispunjavanje potreba identiteta, zadovoljavanje društvenih potreba i zadovoljavanje praktičnih ciljeva.
- Brojne studije su pokazale da su ljudi koji su izolovani i ne komuniciraju sa drugima podložniji bolestima, imaju lošiju memoriju i intelektualnu funkciju, kao i veći nivo stresa.
- Istovremeno, komunikacija sa drugim ljudima ispunjava potrebe identiteta, odnosno, komunikacijom sa roditeljima, braćom i sestrama, prijateljima, kolegama, itd., ljudi dobijaju osećaj ko su kao ličnosti – bez takve komunikacije ne bi imali osećaj da su zapravo ljudi i kako da se odnose prema drugim ljudima.

- Takođe, komunikacija sa drugima zadovoljava i društvene potrebe, kao što su zadovoljstvo, naklonost, druženje, opuštanje, itd.
- Nedavna istraživanja su pokazala snažnu vezu između efikasne međuljudske komunikacije i sreće, a zanimljivo je i da je broj bliskih prijateljstava u opadanju, pa se postavlja pitanje da možda društveni mediji, zamenjujući tradicionalna prijateljstva licem u lice, narušavaju sposobnost ljudi da zaista ispune društvene potrebe.
- Konačno, komunikacija sa drugim ljudima zadovoljava praktične ciljeve, odnosno potrebe ljudi da nešto završe (da otvore račun u banci ili nešto plate, da se ošišaju, da rade, da kupe automobil, itd.).

- U literaturi postoje mnogobrojne definicije komunikacije zavisno od pristupa, da li je prevashodno sociološki, psihološki, kulturološki, strateški ili danas najmoderniji, poslovni.
- Neki autori navode da komunikacija kao izraz potiče od latinske reči „communis“ što znači zajednički, zajedno, dok drugi smatraju da potiče od latinske reči „communicatio“ što znači saopštavanje, raspravljanje, opštenje.
- Komunikacija se može definisati kao proces kojim se dolazi do zajedničkog razumevanja poruke između dva ili više lica putem prenosa i primanja poruke.
- Psihologija komunikaciju zamišlja kao razmenu znakova, signala i poruka između živih bića, odnosno, kao interakciju koja podrazumeva signale koje ta živa bića razmenjuju.
- Do komunikacije dolazi kada jedna osoba (pošiljalac) kodira informaciju u signal koji prosledjuje drugoj osobi (primalac) koja dekodira signal i sposobna je da na njega adekvatno odgovori. Dakle, pod komunikacijom se podrazumeva proces prenošenja poruka između ljudi, odnosno proces preko koga ljudi nastoje da se sporazumeju.

- Da bi komunikacija bila efikasna potrebno je da primalac razume značenje poruke i da to pokaže pošiljaocu, preko određenih reakcija koje ovaj očekuje.
- Dakle, komunikacija jeste jedan dvosmeran proces između pošiljaoca poruke i primaoca, gde primalac informacije mora ne samo da primi već i da razume poruku.
- Uspešna komunikacija podrazumeva da je informacija tačno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljalac.
- Mnoge studije tokom godina su pokazale da poslodavci zapošljavaju i unapređuju ljude koji mogu efikasno da komuniciraju.
- Pod komunikacijom poslodavci ne podrazumevaju samo sposobnost čitanja, slušanja, pisanja i jasnog govora kako bi se postigli određeni ciljevi.
- Oni takođe podrazumevaju i međuljudsku dimenziju komunikacije uključujući sposobnost da se demonstriraju pozitivni stavovi i ponašanje prema drugima, da se bude prilagodljiv, da se radi kooperativno sa drugima u timovima, itd..

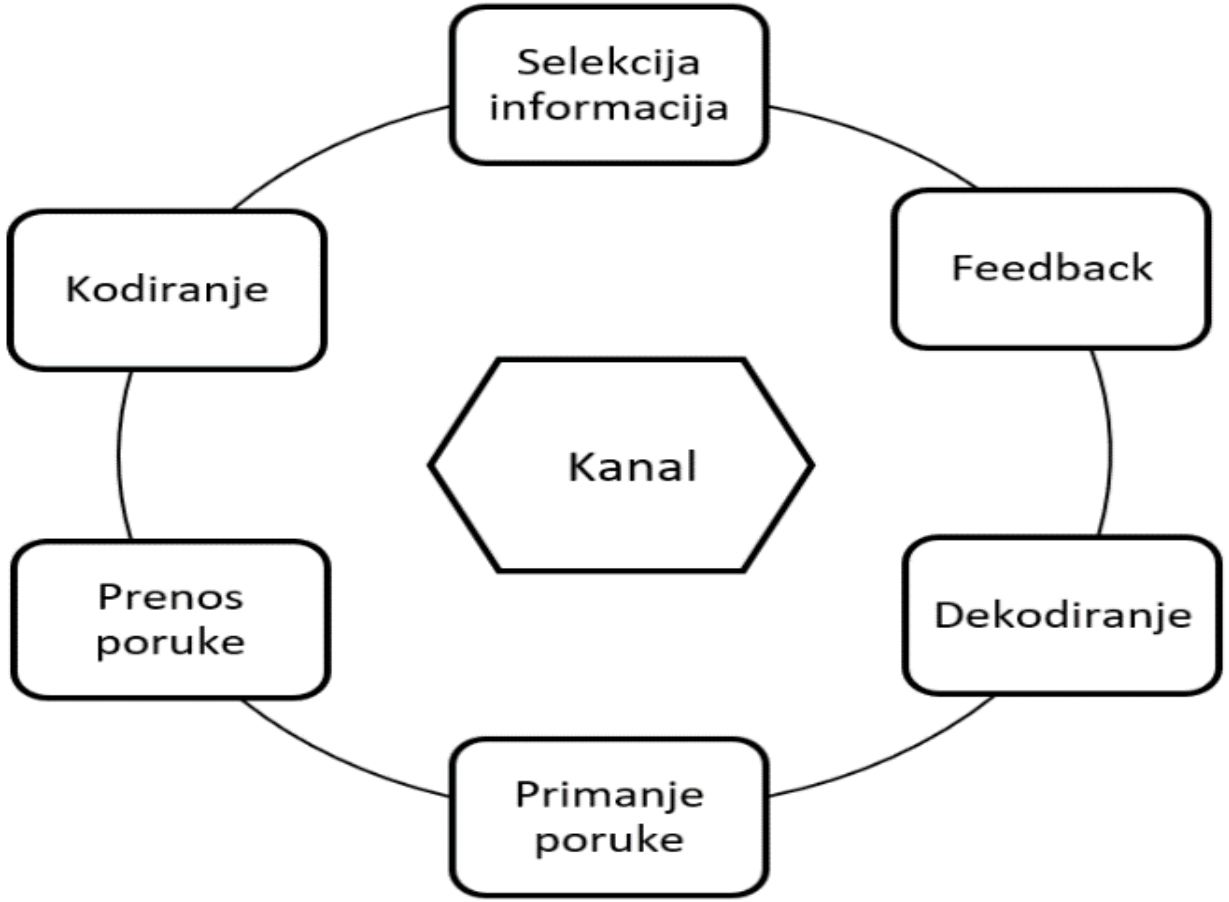
- Komunikacija je stvaralačka aktivnost najmanje za onoliko za koliko su ljudi posredstvom organizacije sposobni da utiču na makrookruženje organizacije, koje tumače, objašnjavaju i razumevaju i na koje stalno daju odgovore.
- Za onoliko za koliko je organizacija čovekova tvorevina najmanje za toliko je komunikacija u organizaciji ljudska aktivnost, pa tek onda sredstvo da se izrazi ideja – da se iskaže misao o organizaciji kao pojavi, o organizacionim procesima i o organizacionim odnosima.
- Cilj komuniciranja sastoji se u postizanju opšteg razumevanja između pošiljaoca i primaoca poruke. Da bi cilj bio ostvaren komunikator mora dobro poznavati i razumeti primaoce poruke. Pri tome do razumevanja između pošiljaoca i primaoca poruke može se doći neposrednim i posrednim komuniciranjem.
- Za ostvarivanje cilja komuniciranja bitno je i da izvor poruke bude pouzdan i uverljiv.
- Ovako definisani ciljevi komuniciranja mogu imati primarnu ili sekundarnu suštinu. Primarna suština ciljeva komuniciranja sastoji se u osnovnoj svrsi ili razlogu za komuniciranje, dok sekundarna suština sastoji se u aktivnostima koje treba da omoguće ili pomognu ostvarivanje primarnih ciljeva.

KOMUNIKACIONI PROCES

Co-funded by the European Union

Safety 4EU

Komunikacija je proces ili tok prenošenja i razumevanja poruke. Proces komunikacije se sastoji od sledećih faza: selekcija informacija, kodiranje, prenos poruke, primanje poruke, dekodiranje i uspostavljanje povratne reakcije (feedback) (Slika 1).



- Selekciju informacija vrši pošiljalac poruke ili izvor komunikacije. To je pojedinac koji poseduje informacije i želi da ih prenese jednom ili većem broju drugih pojedinaca. Sa njim započinje proces komunikacije. Selekcija informacija koje treba dostaviti primaocu, koja se u literaturi naziva i formiranje ideje, predstavlja prvu fazu procesa komuniciranja. Prilikom selekcije mora se voditi računa o izboru informacije za koje postoji sigurnost da će biti razumljive za primaoce. U protivnom, neće se postići očekivani efekti procesa komuniciranja.
- Kodiranje predstavlja korišćenje simbola da bi se prenela poruka. Pošiljalac može koristiti različite simbole da bi preneo sadržaj i značenje poruke, kao što su: govor, pisani tekst, umetnička slika, karikatura, gestikulacija, pokreti ruku, izrazi lica i sl..
- Svi ti simboli se mogu svrstati u dve grupe: verbalni i neverbalni.
- Komunikacija će biti efikasna ukoliko postoji razumevanje u komunikaciji, odnosno ukoliko se stvori zajednički kod značenja između pošiljaoca i primaoca poruke. To se postiže korišćenjem standardnih simbola, tj. simbola čije je značenje propisano, odnosno čije je značenje dogovoreno između subjekata komunikacionog procesa.

- Prenos poruke se vrši putem komunikacionih kanala, odnosno medijuma. Komunikacioni kanal je put kojim se kreće poruka od pošiljaoca do primaoca. Za prenošenje poruka mogu se koristiti različiti komunikacioni kanali: pismo, email, telefon, razgovor licem u lice, radio, televizija, tekstovi, tvitovi, itd. Različiti komunikacioni kanali imaju različite karakteristike.
- Najefikasniji kanal prenosa poruka definitivno je razgovovor licem u lice, međutim kako to uvek nije moguće, treba pronaći najefikasniji kanal prenosa poruke.
- Fenomen posredovane komunikacije – korišćenje nekog oblika medija za ljudsku interakciju, bilo da je to e-pošta, slanje poruka, blogovanje, tvitovanje, whatsapping ili bilo koji od komunikacionih alata zasnovanih na savremenim tehnologijama – obezbedio je druge načine za interakciju ljudi od starijih oblika komunikacije licem u lice ili telefonom.
- Nedavna istraživanja o prednostima posredovane komunikacije pokazuju da, generalno, ona obogaćuje društveno međugeneracijsko povezivanje.

- Pokazalo se da posredovana komunikacija podstiče interakciju van društvenih mreža, u stvarnom svetu i ima sposobnost da održava odnose uspostavljene u virtuelnom prostoru.
- Osim toga, komunikacija samo putem teksta (npr. slanje SMS poruka) može približiti ljude minimiziranjem percepcije razlika zbog pola, klase, etničke pripadnosti i starosti, a takođe stimuliše i samootkrivanje i direktno ispitivanje među strancima, što rezultira većom međuljudskom privlačnošću. Istraživači koji proučavaju posredovanu komunikaciju zaključuju da ona nije zamena za interakciju licem u lice, ali da može ojačati odnose jer ljudi koji komuniciraju online obično se češće zovu i viđaju.
- S druge strane, posredovana komunikacija se suočava i sa izazovima koji se tiču pre svega kratkih poruka koje mogu dovesti do pogrešne komunikacije i poteškoća u tumačenju i to kako na društvenim mrežama, tako i u poslovnoj komunikaciji.
- Upravo zbog kratkih poruka, tendencija je da ljudi mnogo više komuniciraju online nego što bi morali lično.
- Naime, jedna razmena informacija licem u lice je dovoljna da se ljudi razumeju, dok kod slanja poruka, tvitova, e-pošte itd. može doći do razmene mnogo poruka pre nego što se postigne razumevanje.

- Proces primanja poruke je kompleksan proces koji se ostvaruje kada primalac uspe da simbole koji nose poruku prevede u oblik koji je za njega razumljiv.
- Isto kao što su bili važni za pošiljaoca poruke tako su za efikasan prijem poruke važni stavovi, veštine, znanja i kultura primaoca poruke. Prema tome i pošiljalac i primalac poruke su podjednako ograničeni svojim veštinama, stavovima, znanjem i kulturom.
- Dekodiranje poruke je proces saznanja informacije i razumevanja sadržaja poruke.
- Dekodiranje je vrlo složen proces koji podrazumeva intelektualnu obradu informacija koje se prenose porukom.
- Uspešno dekodiranje poruke podrazumeva da je primalac razumeo poruku.

- Svaka osoba je svakodnevno uključena u ovaj proces i konstantno je u situaciji da dekodira različite poruke.
- Ukoliko nakon dekodiranja primalac ne razume poruku, onda komunikacija neće imati efekta ili će imati pogrešan efekat.
- Feedback tj. povratna reakcija je rezultat dekodiranja simbola i predstavlja povratnu informaciju od primaoca ka pošiljaocu, koja treba da pokaže da li je poruka shvaćena.
- U samom procesu kominiciranja, upravo je povratna reakcija ono što definiše protok kroz kanala, uspešnost korišćenja simbola i razumljivost same poruke.

RAZLIČITI OBLICI POSLOVNE KOMUNIKACIJE

Co-funded by the European Union

- Poslovna komunikacija može biti: intrapersonalna, interpersonalna i organizaciona. *Intrapersonalna komunikacija* se ostvaruje u samom pojedincu.
- Svaki oblik komuniciranja, u sebi sadrži određene elemente ovog komuniciranja.
- To se ostvaruje u slučajevima kad čovek reaguje na određeni način, razmišlja o utiscima koje prima iz spoljnog sveta, ili pak razmišlja o nekim svojim idejama, planovima, namerama.
- Interpersonalna komunikacija predstavlja stvaranje kontakta sa drugim ljudima. Ona se ostvaruje između najmanje dve osobe.
- Taj oblik komuniciranja podrazumeva određenu fizičku blizinu kako bi se mogle razmeniti (verbalno ili neverbalno) određene poruke, pri čemu jedna osoba utiče na drugu i obrnuto.

- Organizaciona komunikacija podrazumeva razmenu informacija i poruka u velikim grupama sa ciljem realizacije složenih i ambicioznih zadataka.
- Kako bi realizovala zadatke i postigla zajednički cilj, organizacija mora da razvije odgovarajuću strukturu, uspostavi tok komunikacije, kao i kanale i medije za razmenu poruka.
- Organizaciona komunikacija ima eksternu i internu dimenziju, pri čemu se eksterna odnosi na komunikaciju sa ljudima izvan kompanije tj. eksternim stejkholderima (potrošačima, investitorima, dobavljačima, konkurentima, javnim službenicima), a interna na komunikaciju sa ljudima unutar organizacije tj. menadžerima i zaposlenima na svim organizacionim nivoima.
- Efikasna interna komunikacija može biti ključna determinanta za povećanje motivacije i uključenosti zaposlenih, povećanje radne efikasnosti, uspeh primenjenih promena i izgradnju pozitivnog unutrašnjeg i eksternog imidža organizacije .
- Dok je za efikasnu eksternu komunikaciju sa ključnim stejkholderima neophodno razumevanje psiholoških mehanizama koji leže u osnovi efektivnosti transparentne komunikacije.

- Organizaciona komunikacija može biti: usmena, pisana i neverbalna. Usmena komunikacija predstavlja oblik komunikacije u kome je izgovorena reč glavni kod komunikacije.
- Uobičajeni kanali kojima se prenosi usmena komunikacija su razgovori licem u lice, telefon, televizija, radio, video i zvuk na internetu.
- U poslovnim komunikacijama usmeni oblik komunikacije čini 50-90% radnog vremena jednog menadžera. Ključne prednosti ovog oblika komunikacije su brzina prenosa poruke i povratna reakcija.
- Osim toga razgovorom licem u lice, sagovornici mogu da koriste različite druge simbole, kao i elemente neverbalne komunikacije – izraz lica ili govor tela, koji omogućavaju da se proceni istinitost onoga što je izgovoreno.

Pored prednosti, usmena komunikacija ima i loših strana:

- zbog lakog prenosa poruka ljudi manje razmišljaju o sadržaju poruke nego u pisanoj komunikaciji, pa se dešava da se izgovori nešto što nije smelo da se izgovori čime se ceo razgovor može dovesti u pitanje;
- kako reči nekada „idu ispred misli“ dolazi do „nerazumevanja poruke“ ili mogućeg sagledavanja poruke sa različitih aspekata od kojih je jedan pozitivan, a drugi negativan;
- usmena poruka je jako podložna različitim oblicima šumova ili smetnji (tih razgovor, loše telefonske veze, izostavljanje važnih detalja i sl.);
- ne postoji nikakav zapis tako da se menadžeri tada moraju da se oslanjaju na sopstveno pamćenje;
- stress prilikom govora pred većom masom ljudi može da blokira komunikacione kanale, što će rezultirati daleko slabijim kvalitetom poslate poruke od realnih mogućnosti govornika.

- Pisano komuniciranje podrazumeva prenos informacija između poslovnih partnera radi ostvarivanja određenih poslovnih aktivnosti. Pisana komunikacija je za razliku od usmene komunikacije opipljivija i obuhvata pisma, dopise, priručnike, izveštaje, formulare i dr. dokumenta koja se koriste za informisanje u organizaciji.
- U pisanoj komunikaciji napisana reč predstavlja glavni vid prenošenja informacija .
- Pisane poruke do primaoca mogu stići poštom, elektronskom poštom i faksom.
- Ključna prednost pisane komunikacije je što se poruke mogu sačuvati i kasnije ponovo koristiti u poslovnim aktivnostima, dok su negativne strane vezane za vreme potrebno za pripremu, slanje, primanje i odgovor.
- Na primer, poruku treba napisati kako bi se poslala bilo običnom ili elektronskom poštom, a onda odgovor može stići za nekoliko minuta ukoliko je poslata elektronski ili za nekoliko dana ukoliko je poslata običnom poštom.
- Za razliku od usmene komunikacije ovaj oblik komunikacije zahteva neku vrstu tehnologije da bi se poruka poslala.

- Neverbalna komunikacija najviše odražava psihološku dimenziju komuniciranja.
- Neverbalna komunikacija predstavlja prenošenje poruka bez korišćenja reči, različitim neverbalnim simbolima, kao što su: osmeh, pogled, pokret tela, intonacija govora, stil odevanja i dr. Izraz lica zajedno sa intonacijom mogu da pokažu aroganciju, agresivnost, strah, stidljivost i ostale karakteristike pojedinca, koje ne nisu vidljive kada se pročita zapisnik sa sastanka.
- Ljudi najčešće nesvesno ispoljavaju psihološko stanje neverbalnim govorom svoga tela.
- Oni su toliko koncentrisani na reči da zaboravlja kako položaji, izrazi i pokreti govore za sebe.
- Pored poruka koje razmenjuju rečima, što je osnov verbalne komunikacije, ljudi svakodnevno šalju i odgovaraju na hiljade neverbalnih poruka, tj. poruka koje se prenose odvojeno od reči.

- Stručnjaci za proučavanje pokreta tela ukazuju na činjenice da ljudi podižu jednu obrvu kada izražavaju nevericu, trljaju nos kada su začuđeni, čvrsto stiskaju ruku da bi se izolovali ili zaštitili, sležu ramenima kada su ravnodušni, namiguju jednim okom kada izražavaju prisnost, lupkaju prstima kada su nestrpljivi, udaraju se po čelu kada su nešto zaboravili.
- Neverbalna komunikacija je izuzetno snažna komunikaciona veština, obzirom da su neverbalni delovi govorne poruke često važniji od samih izgovorenih reči.
- Istraživanja pokazuju da procentualno samo 10% imaju uticaj izgovorene reči, 40% ton glasa, a 50% izraz lica i govor tela, odnosno da je uticaj neverbalnih elemenata toliko jak da kada su ton glasa ili govor tela u suprotnosti sa izgovorenim rečima, primalac će više verovati u poruku koju odašilju neverbalni znakovi od samih reči.
-

PSIHOLOŠKI ASPEKTI KOMUNIKACIJE

Co-funded by the European Union

- Procene sociologa i psihologa koliki se deo komunikacije odvija bez upotrebe reči kreću se od 65% do 94%.
- Socijalni antropolog Edvard T. Hol smatra da je oko 60% naše ukupne komunikacije neverbalan. Međutim, kada je u pitanju prenošenje isključivo emocija, procenat neverbalno prenetih poruka dostiže čak 99%..
- Za efikasnu komunikaciju veoma su bitni i subjekti komunikacije i to kako oni koji emituju, šalju, tako i oni koji primaju poruku.
- Stepen njihove obučenosti i motivisanosti bitno utiče na komunikaciju.
- U čitavom mentalnom sklopu izuzetan značaj za komunikaciju ima temperament odnosno tip ličnosti, jer razlike postoje ukoliko je u pitanju otvorena, komunikativna ličnost koja sa lakoćom ostvaruje kontakte ili povučena, zatvorena ličnost koja komuniciranje svodi na najmanju moguću meru.

- Na komunikacioni sistem utiče i poreklo, stereotipovi, vaspitanje, predrasude subjekata komuniciranja.
- Naime, ima ljudi koji se ponašaju kao da su predodređeni da određenu informaciju, prime upravo na određeni način. Oni vrlo često čuju ono što žele da čuju, vide ono što žele da vide, a ne kako to stvarno jeste, tj. interpretiraju je na sebi svojstven način.
- Za efikasnu komunikaciju veoma je važno da li se odvija među ravnopravnim subjektima po obrazovanju, znanju, zvanju, položaju, stepenu socijalne moći i uticaja.
- Najbolje je ukoliko se ostvaruje među ravnopravnim ljudima, jer je tada komunikacija obično neposredna i skoro neformalna.
- Teškoće nastaju ukoliko postoji izražena socijalna distanca između subjekata komunikacije, jer je tada komunikacija službena, zvanična, često i neprijatna.

- Bitno je i da li se komunikacija ostvaruje među poznatim ili nepoznatim ljudima, da li se vodi između prijatelja koji se međusobno uvažavaju i imaju visok stepen poverenja ili se vodi između nepoznatih ljudi odnosno između ljudi koji imaju izvesne rezerve međusobno i to čine sa visokim stepenom opreznosti, pa čak i nedovoljnog poverenja.
- Kada je u pitanju komunikacija između menadžera i zaposlenih, menadžeri moraju da kroz različite komunikacione kanale prikupe informacije o potrebama zaposlenih, njihovim interesovanjima i problemima, i da vode računa o socijalno-psihološkim aspektima komunikacije.
- Ovo iz razloga što rezultati studija pokazuju da je poslovna komunikacija izuzetno važna prilikom izbora članova radnog tima (85%), kao i da se velika pažnja pridaje neverbalnom govoru (69.1%), a posebno se vodi računa da neverbalni signali ne odstupaju od verbalnih, kao jedan od indikatora iskrenosti sagovornika (74%), pri se smatra da je gledanje u oči sagovornika odraz njegovog aktivnog slušanja (90%) (23).
- Takođe, zaposleni prilikom komunikacije sa nadređenima, posebno proučavaju njihov položaj tela i mimiku lica (naročito pokrete glavom i rukama), kako bi pravovremeno reagovali i kako bi preneli poruku bez zabune i gubljenja značenja.

Empatija u komunikaciji

Co-funded by the European Union

- Empatija predstavlja sposobnost doživljavanja osećanja i doživljaja druge osobe kao da su sopstveni.
- U osnovi razvoja empatije stoji sposobnost decentracije, odnosno spremnosti i sposobnosti da se uđe u svet druge osobe i tako razumeju njeni problemi i postupci, ali i da prenese razumevanje toj osobi. Empatija nije slepa sentimentalnost (simpatija, saosećanje), ona uvek podrazumeva izvesnu objektivnu distancu, ali uz uvažavanje druge osobe i njenih osobina.
- Ulazeći u svet druge osobe ne gubi se sopstveni identitet. Sposobnost empatije pomaže da se „čuju“ osećanja, želje i brige sagovornika i jasno definišu potrebe koje se iza njih kriju.
- Empatski stav karakteriše stvarna prisutnost u komunikaciji sa osobom, otvorenost i odnos bez procenjivanja, strpljivost, zainteresovanost za sagovornika i njegove probleme i poverenje u proces građenja odnosa i prevazilaženja poteškoća.

- Empatija je važna komponenta emocionalne inteligencije.
- Obzirom da su emocije daleko prefinjenije nego reči kojima se mogu opisati, empatija ustvari predstavlja emocionalnu pismenost kojom je moguće otkriti šta drugi osećaju.
- Sposobnost da se isčitavaju neizgovoreni znakovi predstavlja ključ za predosećanje tuđih osećanja: ton u glasu, pokret, izraz lica, dok nesposobnost da se odgonetnu tuđe emocije predstavlja osnovni nedostatak emocionalne inteligencije i tragičan gubitak ljudskosti: nedostatak prisnosti, suštinske pažnje, odsustvo emocionalnog sklada i empatije.

- Empatija je jedna od veoma važnih psiholoških osobina i predispozicija uspešnog menadžera u organizaciji.
- Ona podrazumeva obraćanje pažnje na druge i aktivno slušanje, razumevanje osećanja drugih i pokazivanje svojih osećanja, kao i spremnost da se pomogne drugome.
- Empatija u komunikaciji stvara bolje međuljudske odnose u organizaciji, povećava efikasnost i efektivnost u radu, i sl. Kako bi postali uspešni u komunikaciji, neophodno je da menadžeri poseduju saznanja o sopstvenoj ličnosti, kao i o ličnosti zaposlenih sa kojima komuniciraju.
- Ovo nije jednostavno iz razloga što je ličnost čoveka i dalje umnogome nepoznata.

- Ono što jeste poznato je da u svakom čoveku postoje tri bazična i različita nivoa svesti:
- Ego ili svest – racionalni, svesni deo ličnosti koji obuhvata nivo svesnih misli čoveka, koje nastaju u njegovoj komunikaciji sa spoljašnjom stvarnošću. Postepeno se formira i zadužen je za obavljanje praktičnih eksternih komunikacija sa ljudima i institucijama.
- Id ili podsvest – nagonski, emocionalni, podsvesni deo ličnosti koji čini nedostupni deo čovekove svesti. Stvaralac je i nosilac telesnih i emocionalnih nagona koje želi da zadovolji odmah – neposredno i potpuno, ali isto tako i kreator i nosilac ideja u čoveku – umetničkih, naučnih i dr.
- Superego ili nadsvest – moralni, ocenjujući, nadsvesni deo ličnosti je odvojeni deo ega koji je, usled konflikata sa realnom društvenom stvarnošću, formirao svoje odvojene kriterijume vrednosti i morala, kojih se čvrsto drži u komunikaciji sa egom.
- Navedena klasifikacija ima značajno mesto u savremenoj psihologiji i psihijatriji, ona predstavlja osnovu za razumevanje i objašnjenje čoveka i njegovog ponašanja.

Psihološke prepreke u komunikaciji

Co-funded by the European Union

- Loša komunikacija je čest problem na mnogim radnim mestima. Menadžeri ponekad postaju toliko fokusirani na ispunjavanje rokova i zahteva da ne uspevaju da podele vitalne informacije sa zaposlenima, ignorišu inpute ili biraju neefikasne kanale za prenošenje ključnih poruka.
- Mnoge organizacije koriste koncept psihološkog ugovora kako bi uspostavile bolje odnose sa svojim zaposlenima i pravedniju razmenu u pogledu obećanja i obaveza menadžmenta i zaposlenih. Ipak, postoje brojne prepreke koje sprečavaju uspešnu komunikaciju, odnosno sprečavaju da poruka bude primljena i shvaćena i to: socio-kulturološke, organizacione i psihološke.
- Socio-kulturološke prepreke se javljaju usled razlika u kulturi, a kao glavni socio-kulturološki elementi koji mogu da dovede do prepreka u komunikaciji se izdvajaju: grupno mišljenje, sukob vrednosti i uverenja, jezik, žargon i stereotipi .
- Organizacione prepreke se javljaju usled različite organizacione i komunikacione kulture unutar jedne organizacije, a najčešći oblici su: preptерećenje informacijama, pogrešno primljene i prenesene poruke, negativna komunikacijska klima i dr..

- Psihološke prepreke su posledica mentalnog i emotivnog stanja pojedinca, a glavne psihološke prepreke su: filtriranje, percepcije, slaba memorija, nepažljivo slušanje i emotivne reakcije.
- *Filtriranje* u komunikaciji može biti prisutno kako na nivou pošiljaoca poruke, tako i na nivou primaoca.
- Pošiljalac koristi filtriranje kao oblik manipulacije, tj. svojevrsne cenzure u kojoj kontroliše protok informacija, vrši subjektivnu selekciju i propušta samo one informacije za koje je siguran da će kod primaoca ostaviti dobar utisak.
- I primaoci u komunikaciji mogu da filtriraju signale od strane pošiljaoca poruke propuštajući do nivoa svesnosti samo ono što žele da čuju ili da vide, tzv. „selektivna pristrasnost“ koja direktno zavisi od nivoa sopstvenih vrednosti i kulturnog porekla primaoca poruke.

- *Percepcije* predstavljaju sposobnosti zaposlenih da pravilno interpretiraju stvarnost. Svaki pojedinac poseduje sopstvene percepcije na različite situacije i događaje koje posle formiraju njegov sud ili stav o većini životnih pitanja, dilema i želja . U skladu sa tim često pojedinci ne primećuju da filtriraju informacije i odbacuju one koje su u suprotnosti sa njihovom percepcijom, stvarajući time prepreke u komunikaciji.
- *Slaba memorija* može da dovede do toga se neko od učesnika u komunikaciji ne seća prenesene informacije, što dovodi do prepreke u komunikaciji. Iako je sposobnost pamćenja individualna karakteristika, koja je genetski determinisana, jednim delom je uslovljena i različitim aspektima koje pojedinac može da stekne kao što su: širina obrazovanja, produbljivanje sopstvenih spoznaja, specifični treninzi za aktivno prisećanje, selektiranje informacija i slično.
- *Nepažljivo slušanje* može biti posledica pada koncentracije, spoljnih smetnji ili nedostatka zanimanja za temu i dovodi do slabog ili nedovoljnog pamćenja. Fokusiranjem na neke činjenice, slušalac može da izgubi suštinu komunikacije.
- *Emotivne reakcije* mogu da dovedu do prepreka i u slanju i u primanju poruka. Bilo koji oblik vidljivog emotivnog odgovora kao što su: ljutnja, strah, tuga, razdražljivost, hiperaktivnost, depresivnost, opčinjenost, otuđenost i sl. značajno utiče na komunikacione sposobnosti pošiljaoca ili primaoca. Ekstremna emocionalna stanja ometaju objektivno i racionalno rasuđivanje i utiču na način na koji će poruka biti protumačena.

ZAKLJUČAK

- Komunikacija je sastavni deo socijalne interakcije bez koje nema ni zajedničke akcije. Način komunikacije pretpostavlja veštinu koja se može naučiti, uvežbati i usavršiti.
- Veliki broj kompanija shvata značaj efikasne interne i eksterne komunikacije za uspeh kompanije.
- Kako bi menadžeri postali uspešni akteri komunikacionog procesa, neophodno je da poseduju saznanja o sopstvenoj ličnosti, kao i o ličnostima partnera u komunikaciji i da stalno unapređuju svoje komunikacione veštine.
- Važno je razviti svest o značaju komunikacije koja se pokazuje kroz individualni rast, zadovoljstvo poslom, motivisanost zaposlenih, što za rezultat ima lojalnost zaposlenih prema organizaciji u kojoj rade.
- Dobro organizovani i funkcionalni kanali komunikacije unutar kompanije će obezbediti brz i efikasan protok informacija među zaposlenima.
- Unapređenje komunikacionih procesa u zavisnosti od modela upravljanja, protoka informacija, komunikacionih kanala i tehničkih rešenja, kako unutar tako i van organizacije, neophodna je aktivnost za stvaranje efikasne komunikacije u organizacijama.

STRES NA RADNOM MESTU

Dr Snežana Živković

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Stres na radnom mestu predstavlja kompleksan izazov sa širokim uticajem na zdravlje i performanse zaposlenih. Stres utiče na fizičko i mentalno blagostanje radnika, povećava rizik od oboljenja i negativno utiče na produktivnost i angažovanost na poslu.

Ključni faktori stresa uključuju preopterećenost poslom, nedostatak kontrole nad zadacima, konflikte u poslovnom okruženju i nedostatak podrške kolega ili nadređenih.

Ovo može da dovede do anksioznosti, depresije i izgaranja na poslu, što može direktno negativno da utiče na kvalitet rada i radni učinak. Implementacija strategija za smanjenje stresa na radnom mestu je od suštinskog značaja, koja uključuje promociju zdravijeg radnog okruženja, podršku menadžmenta, uspostavljanje politika koje se bave stresom i podršku zaposlenima kroz programe za upravljanje stresom.

Ovakve intervencije ne samo da poboljšavaju dobrobit zaposlenih, već i doprinose poslovnoj održivosti kroz smanjenje fluktuacije radne snage i povećanje motivacije i angažovanosti.

Posvećenost stvaranju podržavajućeg i zdravog radnog okruženja ne samo da smanjuje stres, već i podstiče produktivnost i pozitivan razvoj zaposlenih.

- Stres na radnom mestu je sveprisutan i ozbiljan problem koji utiče na fizičko i mentalno zdravlje zaposlenih.
- Svetska zdravstvena organizacija duže vreme naglašava da je stres globalni problem, identifikujući ga kao ključni faktor za pogoršanje zdravlja radnika širom sveta.
- Posledice stresa na poslu mogu biti štetne po fizičko i psihičko zdravlje, što rezultira smanjenjem radne efikasnosti i sposobnosti za ispunjavanje zahteva radnog okruženja.
- Prepoznavanje stresa na poslu zahteva pažljivu analizu. Ponekad je očigledan, ali u mnogim situacijama zahteva istraživanje kroz ankete ili razgovore kako bi se identifikovali izvori stresa i pronašli načini za njegovo smanjenje.
- Stres na radnom mestu proizilazi iz zahteva koji nisu u skladu sa mogućnostima pojedinca. To se događa kada su zahtevi na poslu preveliki u odnosu na sposobnosti zaposlenog da im udovolji.

- Može se manifestovati kroz emocionalne, kognitivne, telesne ili ponašajne reakcije kada pojedinac proceni da ne može da ispuni zahteve na radnom mestu. Stres na poslu je široko rasprostranjen i može se javiti u svim sektorima i nivoima rada.
- Loši međuljudski odnosi često su okidač za ovakav stres, čije posledice mogu biti dramatične.
- Dugotrajan stres na poslu može dovesti do brojnih zdravstvenih problema, poput visokog krvnog pritiska, glavobolja, nesanice i depresije.
- Očigledno je da stres na radnom mestu nije samo problem na poslu već i zdravstveni, socijalni i ekonomski problem. Stres na poslu treba shvatiti ozbiljno i pristupiti mu s pažnjom kako bi se sprečile negativne posledice po zaposlene i radnu sredinu.

- **DEFINICIJA STRESA NA RADNOM MESTU**

- Različiti autori pružaju različite definicije stresa na radnom mestu, što rezultira raznolikim opisima ovog fenomena.
- Sistematsko pretraživanje literature o stresu na poslu otkriva višestruke perspektive i shvatanja o tome šta stres na radu zaista predstavlja.
- Stres na poslu se odnosi na fizički i psihički napor koji pojedinac doživljava kao rezultat radnog okruženja.
- Stres na poslu se definiše kao emocionalna, fizička i mentalna reakcija zaposlenog na zahtevne situacije i pritiske koji proizilaze iz radnog okruženja, a koji mogu imati negativne posledice po zdravlje i dobrobit zaposlenog.

- Možemo istaknuti još nekoliko definicija kako bi bolje sagledali sa aspekt stresa na poslu.
- Stres na radnom mestu je oblik stresa koji se javlja kao rezultat preopterećenosti poslom, konflikata sa kolegama ili nadređenima, nedostatka podrške, nesigurnosti u pogledu posla i drugih faktora specifičnih za radno okruženje.
- Može se definisati i kao disbalans između zahteva posla i resursa dostupnih zaposlenom, što može dovesti do osećaja nemoći, frustracije i anksioznosti.
- Stres na poslu se može manifestovati kroz stanje emocionalne napetosti i opterećenosti koje proizilazi iz zahtevnih situacija i pritisaka na radnom mestu, a koje može imati negativne posledice po zdravlje, produktivnost i blagostanje zaposlenog.
- Stres na radnom mestu jeste kompleksna reakcija na različite faktore u radnom okruženju, uključujući visok nivo odgovornosti, pritisak da se postignu rezultati, loši međuljudski odnosi, nesigurnost u pogledu posla i slično.

- Problem stresa na radnom mestu ima značajne posledice kako za pojedince tako i za organizacije, jer stres na poslu ne samo što šteti fizičkom i mentalnom zdravlju zaposlenih, već takođe ima negativan uticaj na njihov porodični i društveni život .
- Istraživanje sprovedeno od strane van der Meij-a i njegovih kolega ukazuje na to da stres na radnom mestu može ozbiljno uticati na produktivnost zaposlenih, pri čemu određeni faktori kao što su preopterećenost poslom i modeli stresa igraju ključnu ulogu.
- Alvianti i Hawignyo su takođe sproveli studiju o uticaju lokusa kontrole, organizacione kulture i stresa na poslu na performanse zaposlenih, naglašavajući neophodnost rešavanja stresa na poslu unutar radnih okruženja.
- Stres na radnom mestu je kompleksna reakcija tela na zahteve ili pretnje koje proizilaze iz radnog okruženja, obuhvatajući neprijatno emocionalno iskustvo i dovodeći do promena na fiziološkom, kognitivnom i ponašajnom nivou.
- Njegovi uzroci mogu biti raznovrsni, uključujući preopterećenost poslom, nedostatak podrške od kolega i nadređenih, osećaj nesigurnosti u vezi sa poslom, loše odnose sa kolegama ili nadređenima, kao i druge faktore.

- Cilj ovog predavanja je da pruži sveobuhvatan pregled fenomena stresa u radnom okruženju, istražiti njegove uzroke, uticaj na zaposlene i organizaciju, kao i da predstavi strategije za njegovo upravljanje.
- Svrha - je da se podigne svest o značaju problema stresa na radnom mestu, naglasiti njegov uticaj na zdravlje i produktivnost zaposlenih te istražiti faktore koji doprinose njegovom nastanku.
- Takođe, cilj je prepoznati i analizirati efikasne strategije i prakse koje organizacije mogu primeniti kako bi smanjile stresno okruženje i poboljšale dobrobit zaposlenih.
- Kroz pregled različitih aspekata stresa na radu, ovaj rad treba da pruži osnovu za bolje razumevanje problema stresa, njegovih efekata na radno okruženje i pojedince, kao i da ponudi praktične smernice za upravljanje i smanjenje stresa na radnom mestu.

- **Razumevanje stresa na radnom mestu**

- Različiti simptomi stresa na radnom mestu mogu se manifestovati kroz fizičke, mentalne i emocionalne pokazatelje.
- Fizički simptomi uključuju glavobolju, umor, probavne smetnje, povećanu podložnost infekcijama, bolove u mišićima i leđima.
- Mentalni simptomi mogu obuhvatiti smanjenu koncentraciju, otežano donošenje odluka, zaboravnost i teškoće u rešavanju problema. Emocionalni znaci uključuju anksioznost, razdražljivost, osećaj bespomoćnosti, nisko samopouzdanje, depresiju i osećaj iscrpljenosti.
- Na radnom mestu, stres može proizaći iz različitih izvora, oblikujući kompleksnu mrežu faktora koji utiču na dobrobit zaposlenih.
- Opterećenost poslom, često praćena kratkim rokovima ili konstantnim pritiskom za postizanje rezultata, čest je izvor stresa.
- Nedostatak podrške, bilo od kolega ili nadređenih, ili pak nedostatak jasne komunikacije, stvara osećaj izolacije i može doprineti stresu. Nesigurnost zaposlenja, sa strepnjom od gubitka posla ili nesigurnosti u budućnosti, dodatno opterećuje umove zaposlenih.

- Loši odnosi na radnom mestu, uključujući konflikte sa kolegama ili nadređenima, stvaraju emocionalnu napetost što povećava mogućnost za nastanak stresne situacije.
- Uslovi rada, kao što su buka, neudobnost radnog okruženja ili nedostatak neophodnih resursa, takođe mogu biti izvor stresa. Balansiranje poslovnih obaveza i privatnog života predstavlja izazov, a prekomerno radno vreme ili nemogućnost održavanja tog balansa dodatno opterećuju zaposlene.
- Nedostatak kontrole nad sopstvenim zadacima ili procesima rada može stvoriti osećaj bespomoćnosti i doprineti osećaju stresa.
- Ovi raznovrsni faktori, bilo pojedinačno ili u kombinaciji, oblikuju okruženje na radnom mestu i imaju značajan uticaj na doživljaj stresa zaposlenih. Uticaj stresa na zdravlje i performanse zaposlenih je kompleksna tema koja ima dubok i širok spektar efekata. Stres može imati značajan uticaj na radno okruženje i pojedince, često dovodeći do negativnih posledica po njihovo zdravlje i produktivnost na poslu.

- Zdravstveni efekti stresa mogu biti raznovrsni. Kontinuirani stres može dovesti do fizičkih problema kao što su povišen krvni pritisak, oslabljen imuni sistem, problemi sa spavanjem, gastrointestinalni poremećaji, glavobolje i mišićne tenzije.
- Mentalni efekti stresa takođe su ozbiljni, uključujući anksioznost, depresiju, umor, osećaj iscrpljenosti, gubitak motivacije i koncentracije, što sve zajedno može uticati na produktivnost i kvalitet rada.
- Na radnom mestu, stres može imati negativan uticaj na performanse zaposlenih.
- Povećani nivoi stresa mogu smanjiti sposobnost donošenja odluka, usporiti reakcije, otežati koncentraciju i kreativnost, te smanjiti motivaciju za rad. To može dovesti do smanjenja efikasnosti u obavljanju zadataka, povećanja grešaka ili nesigurnosti u radu, kao i lošeg timskog rada.

- Menadžeri i poslodavci imaju ključnu ulogu u upravljanju stresom na radnom mestu. Implementiranje politika koje podržavaju balans između poslovnog i privatnog života, promovisanje zdravih navika, pružanje podrške i resursa za suočavanje sa stresom, kao i stvaranje podržavajuće radne kulture koja ceni dobrobit zaposlenih, mogu značajno smanjiti stresne situacije i njihove negativne efekte.
- Edukacija zaposlenih o tehnikama upravljanja stresom, poput tehnika disanja, vežbi opuštanja, planiranja vremena i postavljanja granica, takođe može biti od velike pomoći.
- Osim toga, otvorena komunikacija, prilika za povratne informacije i podrška kolega takođe mogu doprineti smanjenju stresa i poboljšanju opšteg radnog okruženja. Ukupno gledano, smanjenje stresa na radnom mestu ne samo da ima pozitivan uticaj na zdravlje zaposlenih već i na produktivnost, zadovoljstvo poslom i poslovne rezultate.
- Posvećenost stvaranju radnog okruženja koje smanjuje stresne faktore i podržava dobrobit zaposlenih postaje sve važnija za uspešno poslovanje i očuvanje zdravlja zaposlenih.

- **Faktori koji doprinose stresu na radu**

- Stres na radnom mestu proizlazi iz različitih faktora koji značajno utiču na dobrobit i performanse zaposlenih. Radno okruženje i organizacija igraju ključnu ulogu u ovom uticaju.
- Loši radni uslovi, kao što je nedostatak privatnosti ili neadekvatna temperatura, mogu stvoriti neprijatnu atmosferu i doprineti osećaju stresa među zaposlenima.
- Preopterećenost poslom, često rezultat lošeg raspoređivanja zaduženja ili prevelikih očekivanja od zaposlenih, takođe je ključni faktor koji povećava nivo stresa.
- Nesigurnost posla, nedostatak podrške od menadžmenta ili kolega, te loša komunikacija unutar organizacije, dodatno mogu pogoršati situaciju i stvoriti osećaj stresa među zaposlenima.
- Nedostatak kontrole nad zadacima ili procesima rada može doprineti osećaju bespomoćnosti i stresa.
- Nesklad između poslovnih obaveza i vremena za odmor ili privatne aktivnosti može biti izvor stresa za zaposlene.

- Nedostatak prilika za razvoj karijere ili napredovanje unutar organizacije može dovesti do osećaja stagnacije i dodatnog stresa kod zaposlenih .Visok nivo odgovornosti i očekivanja da se obavi previše posla u kratkom roku takođe su izvori stresa.
- Loše upravljanje vremenom, nedostatak organizacije ili jasno postavljenih prioriteta mogu doprineti stresnim situacijama na poslu.
- Nedostatak podrške od kolega ili nadređenih, kao i sukobi na radnom mestu, mogu biti značajni izvori stresa.
- Nestabilan balans između poslovnih obaveza i privatnog života takođe može biti izvor konstantnog stresa i pritiska za zaposlene.
- Sve ove komponente zajedno ili pojedinačno utiču na nivo stresa zaposlenih, često s negativnim posledicama po njihovo zdravlje, zadovoljstvo poslom i produktivnost.
- Poslodavci imaju ključnu ulogu u prepoznavanju ovih faktora i stvaranju podržavajućeg radnog okruženja koje smanjuje stresne faktore i promoviše dobrobit zaposlenih.
- Stvaranje podržavajućeg okruženja koje vodi računa o ovim faktorima ključno je za smanjenje stresa i unapređenje dobrobiti zaposlenih.

- Izvori stresa na radu, prema autorima Ivancevichu i Mattesonu, se mogu podeliti u tri grupe: personalni, interpersonalni i organizacioni.
- Personalni izvori su povezani sa samim zaposlenima, poput pritiska perfekcionizma ili nedostatka kontrole nad radnim okruženjem. Interpersonalni izvori odnose se na međuljudske odnose na poslu, kao što su konflikti sa kolegama ili nedostatak podrške u timu.
- Organizacioni izvori proizilaze iz radnog okruženja, poput visokog tempa rada ili nesigurnih radnih zadataka.
- Razumevanje ovih izvora pomaže u upravljanju stresom na poslu i poboljšanju blagostanja zaposlenih.
- Personalni faktori koji uzrokuju stres na poslu obuhvataju proučavanje tipova ličnosti, životnih promena i demografskih karakteristika. Istraživanja su pokazala da postoje ljudi koji su stalno izloženi stresu, ali ga veoma dobro podnose, ne oboljevaju i ne pokazuju različite psihološke simptome karakteristične za druge ljude pod istim ili sličnim stresorima.
- Životne promene su još jedan bitan faktor stresa. Značajne su veličina i učestalost promena.
- Veliki životni događaji su stresogeni, ali i učestale promene u kratkom periodu, čak i ako su manje dramatične, imaju kumulativni efekat na stres.

- Demografske karakteristike takođe igraju ulogu. Istraživanja su potvrdila da postoje određene razlike između polova u izloženosti i podnošenju stresa.
- Žene su često više izložene stresu u modernim društvima jer se od njih očekuje da budu uspešne i u poslu i kao majke i supruge.
- Takođe, istraživanja su potvrdila postojanje razlika između polova u psihosomatskim bolestima od kojih oboljevaju.
- Socijalni status i visina primanja takođe su bitni u reagovanju na stres.
- Nezaposleni ljudi mnogo teže prevladavaju životne krize.
- Interpersonalni faktori imaju stresogeni uticaj i utiču na pojavu mnogih psihosomatskih bolesti.
- Psihosocijalna klima i odnosi koji se sprečavaju ili podstiču, na primer saradnja ili takmičenje, poverenje ili sumnjičavost, utiču na pojavu profesionalnog stresa.
- Način vođenja je takođe veoma bitan.
- Poznato je da je, što se tiče produktivnosti, autokratsko vođenje bolje, ali što se tiče međuljudskih odnosa, najbolji način je demokratsko vođenje.

- Međuljudski odnosi na radu su veoma bitan stresor. Uslovi koji definišu ovaj stresor uključuju socijalnu ili fizičku izolaciju, loše odnose sa nadređenima, međusobne sukobe, nedostatak socijalne podrške.
- Ljubomora i zavist (disfunkcionalne, negativne emocije) su pokazatelji stresa jer se javljaju usled percepcije pretnje na radnom mestu.
- Ljubomora je skup misli, emocija i oblika ponašanja koji su rezultat gubljenja samopoštovanja i ishoda povezanih sa odnosima na poslu.
- Zavist je skup misli, osećanja i oblika ponašanja koji su rezultat smanjenog samopoštovanja usled činjenice da druga osoba postiže ili stiče ono što prva osoba želi za sebe.
- Zavist na poslu (odbijanje, uvređenost zbog uspeha drugog) smatra se nižom, odrazom nezrelosti, dok se ljubomorom (zaštitna reakcija na pretnju po vrednovane odnose) često saoseća i bolje je socijalno prihvaćena.
- U ovim osećanjima igraju ulogu smanjeno samopoštovanje i samopouzdanje, te je preporuka nadređenima da obrate pažnju na zaposlene sa izraženim ovim osećanjima, da primene tehnike koje promovišu kooperaciju i deljenje resursa. Muškarci izazivaju više zavisti (usmereni su na takmičenje), dok žene izražavaju više ljubomore (više zainteresovane za održavanje socijalnih odnosa). Zaposleni koji pokazuju više ljubomore i zavisti pokazuju i veću nameru radne fluktuacije i niže zadovoljstvo poslom.

- **Organizacioni faktori** koji utiču na pojavu profesionalnog stresa imaju veliki uticaj na radno okruženje. Postoje nekoliko važnih aspekata koji su istaknuti u literaturi kao glavni izvori stresa na poslu. Različite vrste poslova, radno vreme, konflikti u profesionalnim ulogama, uvođenje novih tehnologija i strah od gubitka posla su neki od najčešćih faktora.
- Vrsta poslova kojima se pojedinac bavi je ključni stresogeni faktor. Neka zanimanja zahtevaju veliku odgovornost za druge i naravno, nose veći nivo stresa. Stručnjaci koji se bave ovakvim poslovima, kao što su medicinski radnici, kontrolori letova i menadžeri firmi, učestvuju u poslovima gde su u pitanju ljudski životi, što doprinosi psihičkom naponu.
- Rad sa posebnim kategorijama ljudi, kao što su psiholozi, policajci ili zdravstveni radnici , takođe može biti izuzetno naporan zbog odgovornosti koju nosi rad sa ljudima u različitim okolnostima.
- Radno vreme i broj radnih sati takođe igraju važnu ulogu u pojavi stresa.
- Rad u smenama, što je često neizbežno u nekim profesijama, može dovesti do isprekidanog sna, problema sa zdravljem i oštećenog socijalnog života. Neusklađenost sadržaja posla sa sposobnostima i interesovanjima pojedinca takođe može predstavljati izvor stresa.

- Kada je posao suviše jednostavan ili, pak, previše kompleksan u odnosu na sposobnosti radnika, to može dovesti do nezadovoljstva i stresa.
- Uvođenje novih tehnologija u radno okruženje može predstavljati izazov za starije radnike koji se moraju prilagoditi novim načinima rada.
- Ovo može dovesti do napora i stvaranja dodatnog stresa. Konflikti u profesionalnim ulogama, kao i nejasnoća ili preopterećenje uloge, takođe igraju značajnu ulogu u pojavi stresa na poslu.
- Ako postoje kontradiktorni zahtevi ili ambivalentnost u profesionalnim ulogama, to može dovesti do nezadovoljstva i napona na poslu.
- Strah od gubitka posla, koji je postao prisutan u savremenom društvu, takođe može izazvati veliki stres kod zaposlenih. Nedostatak stalnosti zaposlenosti može stvoriti neprestani pritisak i neizvesnost u radnom okruženju. Loši fizički uslovi radne sredine, kao što su mehanički, biološki, hemijski ili mikroklimatski faktori, takođe mogu biti izvori stresa na poslu.
- Pored svih ovih faktora koji se vezuju za radnu sredinu, važno je takođe imati na umu da vanredni događaji u životu pojedinca, porodični problemi, bolesti ili drugi socijalni faktori takođe mogu značajno uticati na nivo stresa na poslu.
- Dakle, organizacioni faktori imaju veliki uticaj na pojavu stresa u radnoj sredini i važno je preduzeti odgovarajuće mere kako bi se ublažili njihovi negativni efekti i podigao nivo dobrobiti zaposlenih."

- **Intervencije i programi za smanjenje stresa**

- Upravljanje stresom na radnom mestu zahteva sistematski pristup koji uključuje raznolike intervencije i programe.
- Ovi programi su ključni za otkrivanje, reagovanje i prevenciju faktora stresa koji utiču na zaposlene.
- Cilj im je stvaranje okruženja koje podržava mentalno, emocionalno i fizičko blagostanje zaposlenih.
- Kreiranje zdravog radnog okruženja je ključno za smanjenje stresa.
- To podrazumeva uspostavljanje sistema koji podržava balans između poslovnih obaveza i privatnog života zaposlenih.
- Otvorenost za inovacije, promocija saradnje umesto konkurencije, kao i podrška raznolikosti i inkluzivnosti, grade osnovu zdravog radnog okruženja.
- Takođe, osiguravanje prostora za odmor, mogućnost fleksibilnog radnog vremena i podrška za mentalno zdravlje zaposlenih su vitalni elementi.

- Menadžment ima ključnu ulogu u kreiranju atmosfere koja smanjuje stres.
- Njihova podrška, jasno postavljeni ciljevi i očekivanja, kao i otvorena komunikacija sa zaposlenima, doprinose efikasnim strategijama za upravljanje stresom.
- Osim toga, podrška menadžmenta kroz programe obuke, edukaciju o upravljanju stresom i podsticanje timskog rada, osnažuje zaposlene da se nose sa stresom na efikasniji način.
- Ukratko, kombinacija intervencija usmerenih na smanjenje stresa, promociju zdravijeg radnog okruženja i podršku menadžmenta i zaposlenima ključna je za izgradnju otpornijeg i produktivnijeg radnog okruženja. Ove strategije ne samo da smanjuju negativne efekte stresa već i podstiču pozitivnu radnu kulturu koja ceni i podržava dobrobit zaposlenih.

ZAKLJUČAK

- Stres na radnom mestu obuhvata fizički i psihički napor izazvan zahtevima i pritiscima u radnom okruženju, što može imati štetne posledice po zdravlje i performanse zaposlenih.
- Analizirajući različite aspekte stresa na poslu, istraživanje naglašava značaj problema zbog njegovog uticaja na pojedince i organizacije.
- Faktori kao što su radno opterećenje, nedostatak podrške i nesigurnost u poslu predstavljaju ključne izvore stresa. Stres negativno utiče na fizičko i psihičko zdravlje zaposlenih, ali takođe ima šire posledice na porodični i društveni život.
- Organizacioni faktori, kao što su konflikti u profesionalnim ulogama ili neusklađenost sa zahtevima posla, takođe doprinose osećaju stresa.
- Zdravstveni efekti stresa obuhvataju od povećanog krvnog pritiska do smanjene produktivnosti i lošeg timskog rada.

- Strategije za smanjenje stresa uključuju kreiranje zdravijeg radnog okruženja, podršku menadžmenta i edukaciju zaposlenih o upravljanju stresom.
- Ove intervencije ne samo da smanjuju negativne efekte stresa već i promovišu pozitivnu radnu kulturu. Upravljanje stresom na radnom mestu nije samo poslovna strategija, već ključna briga o dobrobiti zaposlenih. Upravljanje stresom na radnom mestu nije samo efikasna poslovna strategija već i ključni faktor za dobrobit zaposlenih.
- Kroz implementaciju odgovarajućih strategija, organizacije ne samo da stvaraju produktivnije okruženje već i pokazuju brigu o ljudima koji čine njen temelj.
- Zdravi i motivisani zaposleni nisu samo ključ za postizanje poslovnih ciljeva, već su i osnova za održavanje dugoročnog uspeha organizacije.
- Stvaranje radne kulture koja podržava dobrobit zaposlenih nije samo odgovornost menadžmenta, već zahteva aktivno učešće svih nivoa unutar kompanije.
- Edukacija, podrška i promocija zdravih navika za upravljanje stresom su ključni elementi ovog procesa.
- Zaključno, ulaganje u strategije za upravljanje stresom nije samo investicija u produktivnost već i u ljude. To je put ka stvaranju poslovnog okruženja koje podržava, neguje i motiviše zaposlene, čime se postiže ravnoteža između poslovnih ciljeva i dobrobiti ljudi koji ih ostvaruju.