



سازمان بین‌المللی کار

# چک‌پوینت‌های پیشگیری از استرس در کار

مترجمین

نصرت عبدالله پور فرحناز دسترنج

فرامرز هلالی

مصطفی حمزئیان زیارانی منصور ضیائی

بنام خداوند جان و



# چک پوینت‌های پیشگیری از استرس در کار

راه حل های عملی برای پیشگیری از استرس در کار

## مترجمین

نصرت عبدالله پور فرحناز دسترنج

فرامرز هلالی

مصطفی حمزئیان زیارانی منصور ضیائی

سازمان بین المللی کار Geneva

عنوان و نام پدیدآور: چک پوینت‌های پیشگیری از استرس در کار : راه‌حل‌های عملی برای پیشگیری از استرس در محیط کار/ سازمان بین‌المللی کار؛ مترجمین نصرت عبدالله‌پور... [و دیگران].  
مشخصات نشر: تهران: فرهنگ رسا، ۱۳۹۵.  
مشخصات ظاهری: ۱۴۱ ص.: مصور (رنگی)، جدول (بخشی رنگی)؛ ۲۲×۲۹ س.م.  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۷۹۴-۰۹-۹  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Stress prevention at work checkpoints : practical improvements for stress prevention in the workplace. ، ۲۰۱۲.

یادداشت: مترجمین نصرت عبدالله‌پور، فرحناز دسترنج، فرامرز هلالی، مصطفی حمزئیان‌زیارانی، منصور ضیایی.

موضوع: فشار روانی کار -- پیشگیری -- دستنامه‌ها

موضوع: Job stress -- Prevention -- Handbooks, manuals, etc.

شناسه افزوده: عبدالله‌پور، نصرت، ۱۳۶۳ - مترجم

شناسه افزوده: دفتر بین‌المللی کار

شناسه افزوده: International Labour office

رده بندی کنگره: HF۵۵۴۸/۸۵/۸ ن/۱۳۹۵ الف

رده بندی دیویی: ۳۸۲/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۴۲۶۲۹۶۹

انتشارات فرنگ رسا



**عنوان:** چک پوینت‌های پیشگیری از استرس در کار

**نویسنده:** سازمان بین‌المللی کار

**مترجمان:** نصرت عبدالله‌پور، فرحناز دسترنج، فرامرز هلالی، مصطفی حمزئیان‌زیارانی، منصور ضیایی

**ناشر:** فرهنگ رسا

**ویراستار:** مژگان گله‌داری

**طراح جلد:** سمیرا مردانه

**صفحه‌آرا:** فرحناز دسترنج

**شابک:** ۹۷۸-۶۰۰-۶۷۹۴-۰۹-۹

**قیمت:** رایگان

**تیراژ:** دانلود رایگان

**نوبت چاپ / سال نشر:** اول ۱۳۹۵

**ایمیل مترجمین:** faramarz.helali@yahoo.com / dastranj.farahnaz@yahoo.com / Abdollahpour.n@gmail.com

آدرس ناشر: تهران، خ. جمهوری، نبش خ. اردیبهشت، پ. ۶۶، ط. ۴، واحد ۷

همراه: ۰۹۱۰۹۲۵۲۵۱۵

ایمیل: frasapub@gmail.com

## پیشگفتار

و به مشکلات خاص ارتباط داد. این مهم است که استرس در کار را متفاوت از سایر ریسک ها نمی توان حل کرد. کارفرما باید متعهد به ارزیابی ریسک نسبت به تغییراتی که باید انجام شود باشد. خط مشی پیشگیری از استرس در محل کار نباید به عنوان یک سند جداگانه باشد، بلکه این موضوع باید بصورت یکپارچه در داخل خط مشی ایمنی و بهداشت شغلی کارخانه قرار گیرد.

راهبردها و رویکردهای سفارشی بایستی مطابق با شرایط خاص محل کار مورد نظر باشد. به عنوان مثال مسائل در یک کارخانه بزرگ در یک کشور صنعتی، بسیار ممکن است متفاوت تر از شرایط یک کارخانه در یک کشور در حال توسعه صنعتی باشد. گروهی از متخصصین برای گردآوری چک پوینت های پیشگیری از استرس در کار توسط سازمان بین المللی کار (ILO) تشکیل شد. این گروه متشکل از شش نفر از متخصصین برون سازمانی مرتبط با استرس و بهبود کار و همچنین اعضای از سازمان بین المللی کار بود.

براساس جلسات تشکیل شده در طی یک هفته در دفتر مرکزی سازمان بین المللی کار (ILO) و بعد از آن بحث بصورت ایمیل، ۵۰ چک پوینت گردآوری شد. متخصصینی که در این نشست کاری شرکت کرده بودند شامل: ژان پیر برون (کانادا)، آنالیزا الو (فنلاند)، تیق کریستنسن (دانمارک)، کاتزوتاکا کوچی (ژاپن)، لنارت لوی (سوئد)، آنجالی نق (هند). همچنین کارکنان سازمان بین المللی کار شرکت کننده در این جلسات شامل، تورا ایتانی، کلود لوئیس و دیوید گولد و ضمناً اولین کورتوم هم از سازمان جهانی بهداشت (WHO) حضور داشتند. موارد مطرح شده مربوط به همکاری شرکت کنندگان در جلسه توسط کازوتاکا کوچی، کسی که هماهنگی تهیه پیش نویس کتاب حاضر را بر عهده داشت گردآوری شد.

استرس در کار یکی از مهم ترین مسائل مورد بحث در محیط های کاری مختلف در بیشتر کشورهاست. استرس اثرات منفی زیادی دارد که شامل، بیماریهای قلبی و گوارشی، مشکلات فیزیکی مختلف، مشکلات روانی اجتماعی و بهره وری پایین است. بهبود شرایط کاری و سازماندهی کار با در نظر گرفتن استرس در کار و اقدامات عملی برای مقابله با شرایط استرس زای کاری مورد تاکید است. بررسی های اخیر انجام شده توسط سازمان بین المللی کار (ILO)، نشان داد چک پوینت های عملی برای مطالعه و کاهش استرس در کار وجود دارد که این چک پوینت ها با توجه به بررسی تجارب بین المللی انجام شده در این ارتباط و توسعه راهکارهای آسان و عملی در شرایط مختلف مفید می باشند.

این چک پوینتها بطور اخص برای بهینه سازی شرایط محیط کار و سازمان کاری جهت پیشگیری از مشکلات استرس مرتبط با کار در محیط های کاری، مهم هستند. یک سری اقدامات عملی متقابل برای چنین مشکلاتی وجود دارند که شامل، بهینه سازی عوامل استرس زای خارجی در کار، خانه و در جامعه، افزایش توانایی مقابله کارگران، و تقویت سیستم های حمایتی و پشتیبان برای کارگران است.

این کتاب برای بررسی مسائل استرس در محل کار طراحی شده است، که شامل چک پوینت های آسان و عملی برای شناسایی عوامل استرس در زندگی شغلی و کاهش اثرات مضر آنهاست. امید است که کارگران و کارفرمایان قادر به استفاده از این چک پوینت ها برای شناسایی علل استرس در محل کار و اقدامات موثر برای حل آنها باشند.

برای دستیابی به موفقیت در هر برنامه کنترل استرس در کار مهم است که فرآیندی برای ارزیابی ریسک استرس در کار وجود داشته باشد. بطور کلی چک پوینت های این کتاب تمرین خوبی برای سازمانهاست، که آنها را باید با ویژگیهای سازمان

این کتاب راهنما بیشتر از یک کتاب راهنمای استرس است، بسیاری از مثالها به عنوان راهنما برای ممیزی تمرین های ایمنی و بهداشت مناسب است که البته انجام آنها برای کاهش استرس مفید خواهد بود. از انتشار این سند انتظار می رود برای تکمیل فعالیت های سازمان بین المللی کار با هدف بهبود و اصلاح شرایط محیط کار و جلوگیری از استرس در کار در بسیاری از کشورها در سراسر جهان مورد استفاده قرار گیرد. تجربه و بازخورد حاصل از کاربرد چک پوینت های لیست شده در این کتاب در محیط های کاری مختلف شامل تولید، فن آوری اطلاعات، کشاورزی و غیره برای بهبود این کتاب بسیار مفید خواهد بود. ما امیدواریم این کتاب راهنما با کاربرد آزمایشی در کشورها و صنایع مختلف در آینده بهبود و بازنگری گردد.

سیجی ماچیدا

مدیر برنامه ایمنی و بهداشت محیط کار

و محیط زیست (کار ایمن)

دفتر بین المللی کار

پیش نویس توسط اعضای متخصصین مورد بررسی قرار گرفته و به متخصصین بیرون از سازمان مرتبط با سازمانهای بین المللی و ملی کارفرمایان و کارگران توزیع شد. در این ارتباط سازمان بین المللی کار بطور اخص از هیو رابرتسون از کنگره اتحادیه اصناف انگلستان، جانث آشرسون از سازمان کارفرمایان بین المللی به خاطر همکاریهای ایشان در کمک های اساسی و مفید تشکر می کند. بررسی فنی و ویرایش توسط شنگلی نیو، هماهنگ کننده و متخصص ارشد گروه بهداشت حرفه ای در برنامه ایمنی و بهداشت در کار و محیط زیست سازمان بین المللی کار (ILO)، انجام شد.

## مقدمه مترجمان

کار، و همچنین برای ارتقاء انسان محوری و مشارکتی، بهتر است استرس های فیزیکی و روحی روانی در محیط های کاری به نحوی مطلوب مدیریت شود، تا از بروز چنین مشکلاتی جلوگیری شود. برای تحقق آن باید مفهوم ارگونومی کلان (Macroergonomics) در جهت انسان محوری و مشارکتی مدنظر قرار گیرد که این مفهوم در پژوهش هلالی (۲۰۰۸) مطرح و بیان شده است، که از یافته های شواهد نظری و تجربی است که بایستی براساس یادگیری مبتنی بر عمل و انواع پژوهش های اقدام محور مورد استفاده قرار گیرد.

در این اثر سعی بر این شده است، ارائه چک پوینتهای عملی و آسان در جهت آگاهی پیشگیری از استرس در کار، استرس های فیزیکی و روانی را در محیط های کاری به نحو مناسبی کاهش دهد. براساس قسمت اول کتاب و همچنین تجربیات مترجمین اول این کتاب (هلالی، دسترنج، و عبدالله پور) در بکارگیری چک پوینتهای ارگونومی سازمان بین المللی کار در راه یادگیری مبتنی بر عمل با تاکید بر راه سپاسگزار پژوهشی، توصیه می شود پیاده سازی این اصول در محیط های کاری با فرآیند کار مداخلات سیستمیک ارگونومی کلان از سه منظر صورت گیرد: ۱) رویکرد بالا به پایین با بررسی و تحلیل رویکرد استراتژیک، ۲) رویکرد فرآیندی با تمرکز میان به پایین و میان به بالا، و ۳) رویکرد پایین به بالا (رویکرد ارگونومی مشارکتی یا ارگونومی اجتماعی). زیرا با عنایت به ماهیت این کتاب نیاز به مشارکت کلیه سطوح سازمانی علی الخصوص کارکنان (اعم از مدیران، کارمندان، کارشناسان، کارگران) می باشد. برای پیاده سازی این اصول با یادگیری مبتنی بر عمل (Action Learning) در محیط های کاری با کار مداخلات سیستمیک ارگونومی کلان، می توان علاوه بر پیشگیری بهتر استرس در کار، محیطی پویا و فرهنگ کار خلاق را برای افراد یک سازمان و جامعه کاری پویا، ایجاد کرد.

با توجه به اهمیت و لزوم انسان محوری و مشارکتی در محیط های کاری، برای حفظ سلامتی جسمی و روحی افراد و ارتقاء ارزش های واقعی آنها بمنظور بسترسازی ارزشمند شدن، بهره وری افراد و سازمان ها و خصوصا ایجاد احترام و اعتماد متقابل و احساس تعلق به کار و داشتن ارتباطات موثر در محیط های کاری، بر آن شدیم تا با ترجمه این کتاب در راستای هدف آن، اشاعه و فرهنگ سازی بکارگیری چنین چک پوینتهای عملی و آسان در پیشگیری از استرس در محیط های کاری است، محقق شود. ترجمه این کتاب در ادامه ترجمه کتاب چک پوینت های ارگونومی (راه حل های آسان و عملی برای بهبود ایمنی، بهداشت و شرایط کار از سازمان بین المللی کار، چاپ دوم آن در ۲۰۱۰)، ایجاد امکان گسترش کار پژوهشی و دانش عملی در پیوند تئوری با عمل است که توسط دو نفر از مترجمین این کتاب حاضر (هلالی و دسترنج) انجام شده است. چنین کتابهایی بعنوان منابع اساسی برای پژوهش های یادگیری مبتنی بر عمل مفید و موثر است. همچنین این کتاب هم مانند کتاب قبلی بصورت رایگان در دسترس همگان در سایت دانشگاه تکنولوژی لولئای سوئد قرار گرفته شده است. امید است که کمک و مساعدتتان در راه تمرین به رهبری و عمل مبتنی بر پژوهش (Practice-led and Practice based research) در راه سپاسگزار (Appreciative Way) گسترش و نهادینه شود:

[http://pure.ltu.se/portal/en/persons/faramarz-helali\(58564a8f-90b4-4154-8361-bac80c3169fb\).html](http://pure.ltu.se/portal/en/persons/faramarz-helali(58564a8f-90b4-4154-8361-bac80c3169fb).html)

[http://pure.ltu.se/portal/files/104233166/Ergonomic\\_Checkpoints\\_ILO\\_2010\\_Edition\\_Free.pdf](http://pure.ltu.se/portal/files/104233166/Ergonomic_Checkpoints_ILO_2010_Edition_Free.pdf)

براساس شعار سال ۲۰۱۳ سازمان بین المللی کار مبنی بر "پیشگیری از بیماریهای شغلی و نیز شواهد نظری و تجربی حال حاضر در کشورهای پیشرفته و کشورهای در حال توسعه صنعتی، نشان می دهد که بیشترین مشکلات در محیط های کاری مربوط به ایجاد بیماریهای شغلی است که استرس در کار یکی از شاخص ترین این بیماریها در محیط های کاری است. همچنین براساس شعار سال ۲۰۱۶ سازمان بین المللی کار، مبنی بر چالش جمعی برای پیشگیری از افزایش استرس در



ترجمه این کتاب با کار تیمی انجام شده در خدمت شما عزیزان قرار گرفته شده است و تلاش و امید آن است با بکارگیری صحیح این اصول و پژوهش های مناسب ارگونومی و عوامل انسانی با مفاهیم کاربردی، گامهای مثبتی در پیشبرد اهداف انسان محوری و مشارکتی در سیستم کاری سازمانهای تولیدی، خدماتی، آموزشی، بهداشتی و درمانی و انواع جوامع کاری، اعم از دولتی، نیمه دولتی و خصوصی در کشور صورت گیرد.

هدف اینگونه ترجمه ها و دسترسی رایگان به آن و امکان پذیری و مطلوبیت گسترش پژوهشی آن هم این است که، مدیران ارشد صنعتی و خدماتی و غیره، که مسئول نیروی کاری ماهر در جهت ایجاد و ارتقای مهارت های فنی و اجتماعی افراد در سطوح مختلف هستند، از استرس در کار پیشگیری کنند، تا بهبود ایمنی و سلامتی، بهره وری و توسعه سازمانی نیز ایجاد شود. لازم و ضروری است تا پژوهشگران، پژوهشهای خود را براساس رویکرد یادگیری مبتنی بر عمل و پژوهش اقدام محور، مفهوم ارگونومی کلان کاربردی در راه پژوهش سپاسگزار، با این مفهوم که پژوهش با افراد و فنون و ابزار را در جهت شکوفایی افراد و ایجاد فرهنگ کار خلاق در محیط های کاری با نگرش سیستمی، بیشتر از صرف رفتارهای مکانیکی و ابزاری و ... بکار گیرند.

قدرشناس عزیزان و سرورانی هستیم که ما را در کارهای پژوهشی با حمایت های معنوی و مادی مساعدت نمایند. همچنین چشم انداز این نوع کارها این است که دانش عملی و یادگیری مبتنی بر عمل در راه سپاسگزار در کشور همه گیر و ترویج آن معنی دار و نهادینه شود. در اینجا لازم می دانیم از سرکار خانم مژگان گله داری که در ویراستاری این کتاب و همچنین کتاب چک پوینت های ارگونومی، کمک و مساعدت نموده اند کمال تشکر و قدرانی شود. همچنین از خانم سمیرا مردانه که طراحی جلد پشت کتاب را بر عهده داشتند تشکر می شود. همچنین از سروران گرامی که این کتاب را مطالعه می کنند خواهشمندیم در صورت مشاهده ایرادات در ترجمه، جهت اصلاح در ویرایش های بعدی، آنها را به پست الکترونیک به آدرس [faramarz.helali@yahoo.com](mailto:faramarz.helali@yahoo.com) ارسال کنند.

با تشکر فراوان!

فرامرز هلالی،

فرحناز دسترنج،

نصرت عبدالله پور

تیرماه ۱۳۹۵



## فهرست مطالب

۱۲.....	چگونگی استفاده از راهنما	(چک پوینت های ۱ - ۵)
۱۴.....	چک لیست پیشگیری از استرس شغلی در محیط کار	(چک پوینت های ۶ - ۱۰)
۲۱.....	رهبری و عدالت در کار	(چک پوینت های ۱۱ - ۱۵)
۳۳.....	تقاضاهای شغلی	(چک پوینت های ۱۶ - ۲۰)
۴۵.....	کنترل شغلی	(چک پوینت های ۲۱ - ۲۵)
۵۷.....	حمایت اجتماعی	(چک پوینت های ۲۶ - ۳۰)
۶۹.....	محیط فیزیکی	(چک پوینت های ۳۱ - ۳۵)
۸۱.....	تعادل کار-زندگی و زمان کاری	(چک پوینت های ۳۶ - ۴۰)
۹۳.....	به رسمیت شناخته شدن در کار	(چک پوینت های ۴۱ - ۴۵)
۱۰۵.....	محافظت از رفتارهای توهین آمیز	(چک پوینت های ۴۶ - ۵۰)
۱۱۷.....	امنیت شغلی	(چک پوینت های ۴۱ - ۴۵)
۱۲۹.....	اطلاعات و ارتباطات	(چک پوینت های ۴۶ - ۵۰)



## چگونگی استفاده از راهنما

حل مشکلات استرس در محل کار یکی از چالش‌های تضمین زندگی شغلی سالم و بهره‌ور در کشورهای صنعتی و در حال صنعتی است. این کتاب راهنمای کاربر، برای انعکاس افزایش لزوم اقدامات برای مقابله با مشکلاتی که باعث استرس در کار می‌شوند تهیه شده است. این کتاب شامل ۵۰ چک‌پوینت که براساس تجربیات کارشناسان و متخصصینی که در بررسی و آماده‌سازی این چک‌پوینتها در اجرای اصول پیشگیری از استرس در کار همکاری کرده‌اند تهیه شده است. اقداماتی برای بهبود بوسیله این چک‌پوینتها براساس یک سری اصول اساسی پیشنهاد شده‌اند که عملی و قابل اجرا بودن آنها در محیط‌های کاری واقعی به اثبات رسیده است. این اصول عبارتند از:

- مدیران و کارگران باید با مشارکت فعال راه‌حل‌هایی فوری را مطرح کنند.
- کار گروهی برای برنامه‌ریزی و اجرای بهبودهای عملی سودمند است.
- اقدام چندجانبه باید بهبود پایدار را در طول زمان تضمین کند.
- برنامه‌های عملی مداوم برای ایجاد بهبود منظم بومی و محلی مورد نیاز است.

چک‌پوینتها نشان‌دهنده راهکارهای کم‌هزینه و آسان می‌باشند که به راحتی در شرایط کاری مختلف قابل اجرا هستند. این چک‌پوینتها با در نظر گرفتن حیطه‌های گسترده، کاربران را به انجام اقدامات چندجانبه با در نظر گرفتن شرایط محلی تشویق می‌کند. سودمندی این کتاب راهنمای عملی که شامل چک‌پوینتهای عملی است از طریق تجارب ILO با بکارگیری چک‌لیست‌ها در برنامه‌های WISE (بهبودکاری در صنایع کوچک) و WIND (بهبود کاری با روشهای توسعه یافته محلی) و از طریق گرفتن بازخورد از اعضای اصلی سه گانه ILO، نهادهای متخصص و حرفه‌ای، متخصصان ایمنی و بهداشت شغلی و ارگونومیست‌های استفاده‌کننده از چک‌پوینتهای ارگونومی انتشار یافته توسط ILO با همکاری انجمن بین‌المللی ارگونومی (IEA) در سال ۱۹۹۶ و نسخه ویرایش شده آن در سال ۲۰۱۰، به اثبات رسیده است، که این کتاب راهنما در راستا و امتداد همان کتاب توسعه یافته است.

سه روش اصلی برای استفاده از این کتاب وجود دارد که عبارتند از:  
- بکارگیری چک‌پوینتهای منتخب از کتاب در محیط کار بوسیله چک‌لیستهای دستی و محلی  
- تهیه برگه‌های اطلاعاتی قابل استفاده  
- سازماندهی کارگاه‌های آموزشی برای برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات فوری در محیط کار

### ۱- بکارگیری چک‌پوینتهای منتخب از کتاب در محیط کار بوسیله چک‌لیستهای دستی و محلی

در جریان کاربرد چک‌پوینتها در یک محیط کاری خاص توصیه می‌شود چند مورد چک‌پوینت مهم برای هر محیط کاری انتخاب شود. به طور معمول، حدود ۲۰ تا ۳۰ مورد برای اجرای اولیه‌ی هر راهنما مناسب است. کپی صفحات متناظر از آیتم‌های منتخب چک‌پوینت را می‌توان برای استفاده در جلسات مقدماتی ایمنی و بهداشت حرفه‌ای، مداخلات محیط کار یا مدیریت ریسک به کار برد.

براساس موارد انتخابی، می‌توان یک چک‌لیست کوتاه شکل داد. چنین چک‌لیستی باید بر فعالیتهای بالقوه برای بهبود متمرکز شود که در این صورت موثرتر خواهد بود، بخصوص وقتی که به همراه کپی صفحات منتخب دفترچه راهنما استفاده شود. توصیه می‌شود یک چک‌لیست مناسب بومی برای هر محیط کاری با اضافه کردن آیتم‌های مناسب برای اقدامات بهبود محلی توسعه داده شود.

در کاربرد این چک‌پوینتهای منتخب یا استفاده از آنها برای مقاصد آموزشی، آن برای سازماندهی بازدیدها از محیط کاری نیز مفید است. چک‌لیست کوتاه می‌تواند در این زمینه بسیار مفید باشد، زیرا به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند نگاه جدیدی به محیط کاری مورد بازدید داشته باشند و نقاط بهبود عملی را پیدا کنند. فراموش نکنید که حتماً از افراد بخواهید تا نقاط خوب در دسترس را نیز پیدا کنند، زیرا در بحثهای بعدی نیز مفید خواهند بود.

نتایج بازدید از محیط کاری را باید در گروه‌های کوچک بحث کرد و سپس در نشستی با حضور تمامی شرکت‌کنندگان یا نمایندگان گروه‌ها بررسی کرد. کار گروهی افرادی که از آیتم‌های چک‌پوینتهای منتخب استفاده می‌کنند در شناسایی بهبودهای قابل اجرا در سطح محلی ضروری است.

باید به جنبه های چندگانه شرایط محیط کاری نیز دقت کرد. در نتیجه توصیه می شود حداقل چند مورد از فصل های مختلف دفترچه راهنما انتخاب شود. این می تواند شامل رهبری و عدالت در کار، خواسته ها و مطالبات شغلی، کنترل شغلی، حمایت اجتماعی، محیط فیزیکی، تعادل کار-زندگی و زمان کار و اطلاعات و ارتباطات باشد. بسته به شرایط محلی، آیتم ها از بخش های دیگر نیز ممکن است اضافه شود.

## ۲- تهیه برگه های اطلاعاتی قابل استفاده

برای تهیه برگه های اطلاعاتی، تعداد محدودی از چک پوینتها را می توان با استفاده از این کتاب راهنما طراحی کرد. برای این منظور بهتر است چک پوینتها ساده و دارای ساختار یکسان باشند. بازبینی و تجدیدنظر در چک پوینتها با استفاده از نظرات و مطالبی که شرایط بومی را تشریح می کند می تواند مفید باشد. انجام این کار نسبتا ساده است، زیرا تأکید کتاب نیز بر بهبودهای ساده و اجرایشدن است. به خصوص، بروشورهای ساده را می توان با اشاره به نمونه های خوب بومی و گزینه های عملی و قابل اجرا طراحی کرد.

## ۳- سازماندهی کارگاههای آموزشی برای برنامه ریزی و اجرای تغییرات فوری محیط کار

روش کاربردی برای استفاده از دفترچه راهنمای مورد آموزش در بهبود محیط های کاری، برای پیشگیری از استرس در کار، سازماندهی کارگاه های آموزشی کوتاه برای آموزش افراد بومی در استفاده از اقدامات عملی است.

داشتن تجربه در زمینه ی فعالیت های آموزشی WISE و برنامه های مشارکتی مشابه، کارآمدی کارگاه های آموزشی ۱ تا ۴ روزه ای را نشان داده که رویکرد تمرینی خوبی براساس تجربیات محلی دارند.

این کتاب راهنما می تواند به عنوان مواد آموزشی قابل استفاده در کارگاههای آموزشی پیشگیری از استرس در کار باشد. چنین کارگاههای آموزشی می تواند با چک لیستهای بومی شده و برگه های اطلاعات توضیح داده شده در بند بالا، ترکیب شود.

آموزش ممکن است با برخی نکات عملی برای اجرای بهبودها، بوسیله استفاده از یک چک لیست براساس این کتاب راهنما و برگه های اطلاعاتی مربوطه تسهیل شود. بهتر است بخاطر داشته باشید که بهبودهای عملی در محیط کار می تواند بوسیله بکارگیری اصول عملی محور ارتقا داده شده در این کتاب راهنما بدست آید.

## برخی پیشنهادات مفید در این ارتباط عبارتند از:

۱. سعی کنید از «چک لیست عملی» برای رسیدن به رویکردی جدید در مورد شرایط محل کار استفاده کنید. یک چک لیست تشکیل شده از آیتم های انتخابی از چک پوینت در شکل عملی خود می تواند به افراد در بررسی شرایط محیط کار در یک روش سیستماتیک کمک کند.

۲. بر این نکته بسیار تاکید داشته باشید که از نمونه های خوب محلی برای بهبود و همچنین توسعه ایده هایی برای بهبود با توجه به شرایط محلی نکاتی را یاد بگیرید. نمونه های محلی، مزایای بدست آمده و نیز امکان پذیری آنها را نشان می دهد. این نمونه ها می تواند افراد محلی را برای اجرای اقدامات فوری تشویق کند. علاوه بر این، مدنظر قرار دادن پیشرفتهای، به جای تمرکز بر نقاط ضعف، همیشه تفکر مثبت و سازنده ای را ایجاد می کند که می تواند منجر به پیشرفت های واقعی گردد.

۳. بحث گروهی همیشه مفید است. این به افراد کمک می کند تا در مورد چگونگی اولویت بندی اقدامات از دیدگاه های مختلف، و به تعادل سازی ملاحظات مورد نظر، تبادل نظر کنند.

۴. بسیار ضروری و مفید است جهت ارتقاء، برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت برای بهبود داشته باشید. ایده هایی که نیازهای بومی افراد را تأمین می کنند ابتدا باید بر مبنای کوتاه مدت اجرایی شوند. وقتی بهبودهایی کوچک اما مؤثر بدست آمد، افراد برای اجرای مراحل بعدی که به زمان و منابع بیشتری نیاز دارند مطمئن تر خواهند بود.

پیگیری فعاليتها جهت ایجاد ارتباط بین نتایج مثبت بدست آمده با فعاليتهاي ایمنی و بهداشت شغلی موجود مهم می باشد. همچنین لینک کردن تجربیات مثبت محلی بدست آمده با پیشنهادات، طرحها و برنامه های بهبود اهمیت زیادی دارد. این کار بهتر است از طریق همکاری با یکدیگر بر جنبه های مختلف چک پوینتهای مطرح شده در این کتاب راهنما انجام شود. به عنوان مثال، در یک گروه، بحث و توافق بر روی سه نمونه دستاوردهای خوبی که قبلا در محیط کاری حاصل شده و سه نقطه دیگر برای پیشبرد انجام شود، سپس در مورد اقدامات اولویتی هر مورد بصورت همزمان بحث کنید.

# چک لیست پیشگیری از استرس در کار

موجود و معیارهایی که باید بر اساس کاربرد چک لیست اجرا شوند، توافق کنید. با مدیر و کارگران در مورد اقدامات پیشنهاد شده و پیگیری اجرای این اقدامات بحث و تبادل نظر کنید.

## چک لیست

## چگونگی استفاده از چک لیست

در این کتاب راهنما ۵۰ چک پوینت وجود دارد. شما می توانید از کل لیست یا لیست خودتان که صرفاً شامل موارد مرتبط به محیط کاری خودتان است استفاده کنید. معمولاً یک چک لیست با ۲۰ الی ۳۰ مورد مناسب است.

### ۱. شناخت محیط کاری

در این مرحله هر سوالی دارید از مدیر پرسید. شما باید اطلاعاتی در مورد محصولات اصلی و روشهای تولید، تعداد کارگران (مرد و زن)، ساعات کاری (شامل زمان های استراحت و اضافه کاری) و هر گونه مسائل مهم کاری بدست آورید.

### ۲. تعیین مناطق کاری مورد بررسی

منطقه کاری مورد بررسی را هنگام مشورت با مدیر و مسئولین اصلی دیگر مشخص کنید. در واحدهای کوچک می توانید کل منطقه تولید را بررسی کنید. در واحدهای بزرگتر، مناطق کاری انتخابی را می توانید برای بررسی های متمایز مشخص کنید.

### ۳. بازدید اولیه

چک لیست را کامل بخوانید و قبل از آغاز بررسی با استفاده از چک لیست، چند زمانی در محیط کاری قدم زده و در مورد استرس در کار بحث کنید.

### ۴. نوشتن نتایج بررسی

هر مورد را به دقت بخوانید. گزینه های بله یا نه در جواب به سوال "انجام این کار را توصیه می کنید؟" انتخاب کنید.

- اگر معیاری قبلاً به خوبی اجرا شده باشد یا مورد نیاز نباشد، گزینه "نه" را انتخاب کنید.

- اگر فکر می کنید آن معیار ارزشمند است گزینه «بله» را انتخاب کنید.

- از فضای مشخص شده "توضیح" برای نوشتن پیشنهاد یا یادداشت خود استفاده کنید.

### ۵. انتخاب اولویت ها

در میان آیتم هایی که شما گزینه "بله" گذاشته اید چند موردی که به احتمال زیاد مزایای آنها بیشتر از بقیه به نظر می رسد انتخاب کرده و برای آنها علامت "در اولویت را" قرار دهید.

### ۶. بحث های گروهی در مورد نتایج بررسی

نتایج بررسی را به صورت مشترک با افراد دیگری که در بازدیدها یا در بحث ها حضور داشتند مورد بحث قرار دهید. بر سر نقاط خوب

### رهبری و عدالت در کار

۱- درباره راهبردها و خط مشی پیشگیری از استرس در محیط کار گفتگو کنید، و آن را توسعه دهید.

نه  بله  اولویت

توضیح: .....

۲- برای جلوگیری از تبعیض و رفتار منصفانه با کارگران، روش های اجرایی تدوین کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح: .....

۳- روابط غیر رسمی را بین مدیران و کارگران، و حتی در میان کارگران ترویج دهید.

نه  بله  اولویت

توضیح: .....

۴- مسائل مربوط به کارکنان را به صورت خصوصی و محرمانه حفظ و نگهداری کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح: .....

۵- به مشکلات محل کار بلافاصله بعد از وقوع، رسیدگی کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح: .....

## تقاضاهای شغلی

۶- بار کاری کلی را متناسب با تعداد و ظرفیت کارگران در نظر بگیرید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح: .....

.....

۷- برای پیشگیری از اعمال فشار مضاعف به کارگران، وظایف کاری را بازنگری کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح: .....

.....

۸- کار را با دقت و با مهلت زمانی یا سرعت کار مناسب، برنامه ریزی کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح: .....

.....

۹- مطمئن شوید که وظایف و مسئولیت ها بطور واضح تعریف شده اند.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح: .....

.....

۱۰- برای حفظ دقت کاری، وظایف متنوعی را برای افراد در نظر بگیرید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح: .....

.....

## کنترل شغلی

۱۱- کارکنان را در تصمیم گیری درباره سازماندهی کارشان مشارکت دهید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح: .....

.....

۱۲- آزادی عمل کارگران و کنترل کلی بر روش انجام کارشان را بهبود دهید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح: .....

.....

۱۳- کار را طوری سازماندهی کنید که دانش، مهارت و توانایی های جدید توسعه یابد.

نه

بله

اولویت

توضیح: .....

.....

۱۴- کارگران را به مشارکت در بهبود شرایط کاری و بهره وری تشویق کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح: .....

.....

۱۵- برای بحث در مورد مشکلات و راه حل های محیط کار، جلسات منظمی برگزار کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح: .....

.....



## حمایت اجتماعی

۱۶- بین مدیریت-کارگر روابط نزدیک و دوستانه برقرار کنید تا بتوانند از همدیگر حمایت شوند.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح : .....

.....

۱۷- حمایت متقابل و به اشتراک گذاری دانش و تجربه را در بین کارگران ترویج دهید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح : .....

.....

۱۸- منابع برون سازمانی را برای ارائه همیاری به کارکنان شناسایی و استفاده کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح : .....

.....

۱۹- فعالیت های اجتماعی را در حین ساعات کاری یا بعد از آن، سازماندهی کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح : .....

.....

۲۰- برای کارگران در هنگام نیاز، حمایت و کمک های لازم را فراهم کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح : .....

.....

## محیط فیزیکی

۲۱- برای ارزیابی و کنترل ریسک براساس سیستم های مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی موجود، روش های اجرایی روشنی تدوین کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح : .....

.....

۲۲- محیط کار راحتی که موجب سلامت جسمی و روانی کارگران شود را فراهم کنید.

نه

بله

اولویت

توضیح : .....

.....

۲۳- مخاطرات ایمنی و بهداشتی را در منبع شان حذف کرده و یا کاهش دهید.

نه

بله

اولویت

توضیح : .....

.....

۲۴- تسهیلات استراحت تمیز فراهم کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح : .....

.....

۲۵- برنامه های واکنش در شرایط اضطراری را برای تسهیل در عملیات مربوطه و تخلیه سریع تدوین کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه

بله

اولویت

توضیح : .....

.....

## تعادل کار- زندگی و زمان کاری

۲۶- کارگران را در تعیین ساعات کاری مشارکت دهید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح : .....

.....

۲۷- برنامه کاری را مطابق با نیازهای سازمان و نیازهای خاص

کارگران برنامه ریزی کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح : .....

.....

۲۸- برای اجتناب از ساعات کاری بیش از حد طولانی، اقدامات و

محدودیت هایی را در نظر بگیرید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح : .....

.....

۲۹- ترتیب برنامه زمانبندی کار را به گونه ای بهبود دهید، تا کارگران

قادر به انجام مسئولیت های خانوادگی شان باشند.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح : .....

.....

۳۰- مدت زمان و تکرار استراحت و وقفه های کاری را با توجه به بار

کاری تنظیم کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح : .....

.....

## به رسمیت شناخته شدن در کار

۳۱- از عملکرد مطلوب کارگران و تیم های کاری به طور آشکارا

قدرانی کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح : .....

.....

۳۲- برای آگاهی کارگران از نتایج کارشان، روش مناسبی را اجرا

کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح : .....

.....

۳۳- برای ارائه نظرات و عقاید کارگران، روش مناسبی را در نظر

بگیرید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح : .....

.....

۳۴- با مردان و زنان بطور یکسان رفتار کنید.

نه  بله  اولویت

توضیح : .....

.....

۳۵- چشم انداز شغلی مناسب ایجاد کنید.

نه  بله  اولویت

توضیح : .....

.....

## محافظةت از رفتارهای توهین آمیز

۳۶- چهارچوب سازمانی و راهبردهایی ایجاد و اجرا کنید که در آن از رفتارهای توهین آمیز جلوگیری شده و یا بطور سریع و مناسب با آن مقابله کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح :

۳۷- آموزش و افزایش آگاهی نسبت به رفتارهای احترام آمیز را سازماندهی کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح :

۳۸- برای مقابله با خشونت، سوء استفاده و آزار و اذیت در محیط کار، روش ها و برنامه های عملی تدوین کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح :

۳۹- برای کمک به افراد درگیرشده با رفتار توهین آمیز، مداخلات سریع و متناسب با حساسیت فرهنگی را فراهم کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح :

۴۰- برای حفاظت کارگران در برابر خشونت مشتریان و افراد خارج از سازمان، نواحی کاری را سازماندهی کنید.

نه  بله  اولویت

توضیح :

## امنیت شغلی

۴۱- کار را به طریقی برنامه ریزی کنید، تا امکان استخدام دائمی افراد، افزایش یابد.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح :

۴۲- قرارداد کار کتبی با بیانیه واضحی از شرایط استخدام و دستمزدهای عادلانه فراهم کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح :

۴۳- از پرداخت به موقع دستمزدها و مزایای آن بر طبق قرارداد کاری مربوطه مطمئن شوید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح :

۴۴- از امنیت شغلی افرادی که اجازه مرخصی والدین دارند، مطمئن شوید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح :

۴۵- در برابر اخراج ناعادلانه، امنیت شغلی و حمایت از کارگران و نمایندگان آنها را افزایش دهید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح :

## اطلاعات و ارتباطات

۴۶- قواعدی در نظر بگیرید که براساس آن مدیران به محل کار بروند و با کارگران گفتگو کنند.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح : .....

۴۷- مطمئن شوید که سرپرستان به راحتی و مکرراً با کارگران درباره مشکلات شان گفتگو می کنند.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح : .....

۴۸- به طور منظم درباره تصمیمات مهم با استفاده از روش های مناسب، کارگران را آگاه کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح : .....

۴۹- مدیریت ارشد را از عقاید کارگران، آگاه کنید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح : .....

۵۰- اطلاعات مربوط به تغییرات و برنامه های آینده را به کارگران ارائه دهید.

انجام این کار را توصیه می کنید؟

نه  بله  اولویت

توضیح : .....

# رهبری و عدالت در کار

رهبری و عدالت در کار از الزامات مهم برای پیشگیری از ایجاد استرس در کار است. به طور کلی اقدامات پیشگیرانه براساس راهبردها و خط مشی واضح برای حصول اطمینان از ایجاد کار مناسب و بهبود شرایط کاری و سازمان کاری اهمیت دارد. تدوین روشهای اجرایی عینی در ارتباط با مداخلات مرتبط با استرس و ایجاد جو کاری مناسب برای حل سریع مشکلات محل کار الزامی است. در این زمینه رهبری و تلاش مشترک مدیران و کارگران ضروری است. روش های موثر عملی در محل کار در این زمینه به شرح زیر می باشد:

- برقراری ارتباط درباره راهبردها و خط مشی برای ایجاد کار مناسب
- تدوین روشهایی برای جلوگیری از تبعیض
- تشویق ارتباطات غیر رسمی بین مدیران و کارگران
- محافظت از حریم خصوصی
- رسیدگی سریع به مشکلات محل کار

با عدالت و رهبری متعهد، فرهنگ محیط کار می تواند جهت پیشگیری از استرس کاری با توجه به شیوه مثبت آن توسعه یابد.

## چک پوینت ۱

درباره راهبردها و خط مشی پیشگیری از استرس در محیط کار گفتگو کنید، و آن را توسعه دهید.

### چرا

• استرس در کار ارتباط نزدیکی با شرایط کاری و روش کار سازمان یافته دارد. بنابراین برای تضمین کار مناسب، پیشگیری از استرس در محیط کار باید براساس راهبردها و خط مشی واضحی باشد. همچنین باید برای تمامی کارگران و سرپرستان مشخص شود که برای تداوم بهبود شرایط کاری و سازماندهی کار، تلاش مشترک ضروری می باشد. بنابراین همکاری نزدیک مدیریت و کارگران به عنوان نقطه شروع کار لازم است.

• پیشگیری از استرس باید جزئی از سیستم های مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی در محیط کار باشد. برنامه ریزی و اجرای اقدامات پیشگیرانه باید براساس ارزیابی مخاطرات در محیط کار و اولویت بندی بهبودهای عملی باشد.

• رویکرد مشارکتی، که بطور فعال مدیران، سرپرستان و کارگران و سازمان کاریشان را به منظور همکاری درگیر می کند، موثرترین رویکرد در کاهش استرس در کار شناخته شده است. استرس در کار با عوامل متعددی از جمله، عوامل روانی- اجتماعی، برنامه زمانی کار، روش های کاری، محیط کار و تعادل کار- زندگی ارتباط دارد. این عوامل متعدد، نیاز به مداخلات چند جانبه ای دارند که بهترین آن، بکارگیری رویکرد مشارکتی است. تاکید بر پیشگیری از استرس در کار است، بنابراین در مراحل مشارکتی موردنظر، جنبه های مختلف مرتبط با استرس در کار در نظر گرفته شده است.

### چگونه

۱- برای همکاری کارگران و سازمان کاری آنها جهت دستیابی به کار مناسب در محیط کار خط مشی روشنی را تدوین کنید. بیانیه خط مشی باید همراه با تعهد شفاف مدیریت نسبت به ایمنی، بهداشت و رفاه کارگران باشد. همچنین این بیانیه بایستی به همه کارگران ابلاغ شود.

۲- پیشگیری از استرس را در خط مشی محیط کار ادغام کنید و راهبردهای مشترک را (به عنوان مثال، براساس رویکرد مشارکتی با مشارکت مدیران، سرپرستان و کارگران) در اقدامات عملی برای اجرای خط مشی اتخاذ کنید. راهبردها باید در راستای فعالیت های مدیریت ریسک اجرا شده در سیستم های مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی در محیط کار باشد.

۳- برای تسهیل و حمایت از رویکرد مشارکتی در نظر گرفته شده افراد مسئول مشخصی را تعیین کنید، که با راهبرد های تدوین شده برای ایمنی، بهداشت و رفاه کارگران از جمله پیشگیری از استرس در کار مطابقت داشته باشند.

۴- برای بهبود ایمنی، بهداشت و پیشگیری از استرس در کار برای هر سال، و یا برای برخی دیگر از دوره های از پیش تعیین شده، اهداف مشخصی را تعیین کنید. برای دستیابی به اهداف کوتاه مدت از طریق مراحل مشارکتی، اقدامات بهبود عملی ممکن را برنامه ریزی و اجرا کنید.

۵- راهبردها باید شامل ارزیابی و بازنگری اقدامات انجام شده و پیگیری فعالیتها برای استمرار بهبود اقدامات باشد.

### نکات مهم

- نمونه هایی از تمرینات مناسب و موثر برای پیشگیری از استرس در محل کار و یا دیگر محیط های کاری مشابه جمع آوری کنید. نمونه هایی از اقدامات مؤثر که منجر به کاهش استرس و بهبود فرهنگ در محل کار شده را انتشار دهید.

- گزارشی از اقدامات صورت گرفته در بهبود ایمنی، بهداشت و پیشگیری از استرس در محیط کار را به تمام کارگران و سرپرستان، از طریق جلسات، اعلامیه ها، خبرنامه ها و ایمیل یا پیامک اعلام کنید.

- با تشکیل جلساتی با مشورت مدیران و کارگران، درباره تأثیر اقدامات ضد استرس و روش هایی برای بهبود اقدامات موردنظر، بحث کنید.

### به یاد داشته باشید

برقراری ارتباط برای تمام کارگران و سرپرستان با توجه به راهبرد ها و خط مشی محیط کار، براساس یک رویکرد مشارکتی برای تأمین کار مناسب و پیشگیری از استرس در کار می باشد.



شکل ۱-۱: خط مشی روشن در محیط کار همراه با بیان تعهد مدیریت مبنی بر پیشگیری از استرس در کار تدوین کنید. بیانیه خط مشی را به همه کارگران ابلاغ کنید.



شکل ۱-۲: با همکاری و مشارکت سرپرستان و کارگران، جهت بهبود وضعیت ایمنی، بهداشت و پیشگیری از استرس در کار، از طریق مراحل مشارکتی اهداف مشخص سالانه ای را تعیین کنید.

## چک پوینت ۲

برای جلوگیری از تبعیض و رفتار منصفانه با کارگران، روش‌های اجرایی تدوین کنید.

### چرا

- افرادی که در یک محیط کار با یکدیگر کار می‌کنند ممکن است سابق و قابلیت‌های متفاوتی داشته باشند. این مهم است که با همه کارگران به طور منصفانه و با احترام رفتار شود. باید در محیط کار یک سیاست باز مطرح باشد تا با همه کارگران بطور یکسان از نظر جنسیت، نژاد، مذهب یا اعتقادات، با احترام رفتار شود. با حذف کردن تبعیض، فرهنگ محیط کار سالمی را می‌توان ایجاد کرد. اینچنین رفتار بدون تبعیض، خط مشی صریح سودمندی را برای پیشگیری از استرس در محل کار فراهم خواهد کرد.

- اقدامات تبعیض آمیز و رفتارهای ناعادلانه، عوامل اصلی استرس در محیط کار هستند. برای جلوگیری از تبعیض، باید واگذاری شغلی، توسعه شغلی، بار کاری و سازماندهی کار را بطور مناسب سازماندهی کرد. ایجاد فرصت‌های یکسان برای مردان و زنان ضروری است. پایداری و تلاش مشترک در دستیابی به این هدف الزامی است.
- روش‌های روشن ضد تبعیض و اقدامات و فعالیت‌های مناسب، رسیدگی به شکایات را بهبود خواهد داد یا حتی شرایط استرس‌زا را حذف می‌کند و از استرس در کار پیشگیری می‌کند. باید توجه داشت که برخی از تضادهای محیط کار به دلیل اقدامات تبعیض آمیز برخی مدیران، سرپرستان و کارگران اتفاق می‌افتد. چنین روش‌های اجرایی باید در خط مشی محیط کار در برابر تبعیض تعیین شود.

### چگونه

۱- روش‌های اجرایی برای منع تبعیض در محیط کار تدوین کنید. این روش‌ها باید با هدف تساوی حقوق و انجام رفتار منصفانه در محل کار باشد. همچنین آنها باید ضامن عدالت در واگذاری شغل، وظایف، ارتقاء، مزایا و موارد دیگر یا شرایط اشتغال باشند. خصوصاً باید تفاوت‌های مربوط به سن، نژاد، جنسیت، معلولیت، ملیت یا مذهب در اشتغال افراد ممنوع شود. رفتارهای نقض‌کننده سیاست تساوی حقوق بایستی به محض شناسایی گزارش شوند و قبل از منجر شدن به وضعیت جدی متوقف گردند.

۲- درباره سیاست تساوی در محل کار و رویه‌های ممنوعیت رفتارهای تبعیض آمیز با مدیران، سرپرستان و کارگران ارتباط برقرار کنید.

۳- برای حفظ حریم خصوصی افراد در برخورد با اقدامات تبعیض آمیز، روش‌هایی در نظر گرفته شود. البته این، نباید عامل بازدارنده بوده و یا اصلاح اقدامات تبعیض آمیز در محیط کار را به تاخیر اندازد.

۴- یکی از کارکنان را مسئول ارائه گزارش رفتارهای ناعادلانه و نابرابر کنید. همچنین مطمئن شوید که هر مورد بطور سریع و منصفانه رسیدگی می‌شود.

۵- به توزیع عادلانه وظایف کاری توجه ویژه داشته باشید. ضروری است درباره اهمیت توزیع عادلانه وظایف کاری، با همه مدیران، سرپرستان و کارگران گفتگو کنید و این امر به صورت منسجم پیگیری شود.

### نکات مهم

- به عنوان بخشی از فرهنگ محیط کار، با همه کارگران به طور یکسان رفتار کنید. ضروری است که تساوی حقوق و رفتار منصفانه برای همه بصورت منسجم در محیط کار مدنظر قرار گیرد.
- اشتباهات، به ویژه هنگامی که رفتار ناعادلانه و یا تبعیض آمیز در بخشی از مدیریت اتفاق می‌افتد را سریع بپذیرید.
- پیشنهادات کارگران در مورد رفتارهای عادلانه و شکایات آنها در مورد اعمال تبعیض آمیز باید جدی گرفته و سریع پیگیری شود. این امر به توسعه تساوی حقوق در محیط کار با همکاری همه مدیران و کارگران کمک می‌کند.

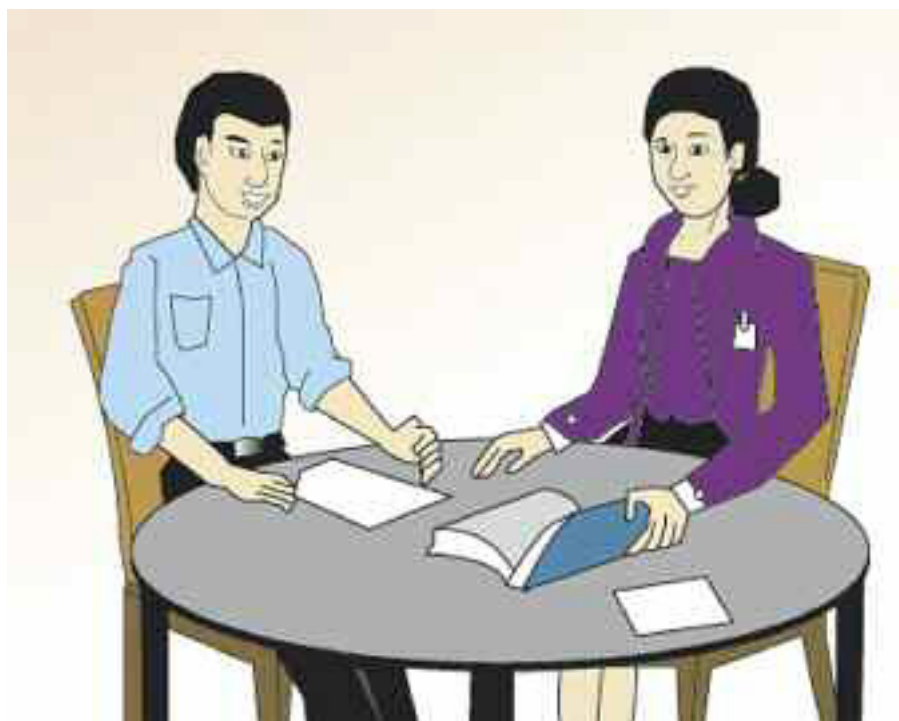
### به یاد داشته باشید

برای منع تبعیض براساس سن، نژاد، جنسیت، معلولیت و ملیت یا مذهب، با تدوین روش‌های واضح، فرهنگ محیط کار می‌تواند بطور موثر در حمایت از کار مناسب ایجاد شود.





شکل ۱-۲: درباره سیاست تساوی حقوق، و رویه های ممنوعیت هر گونه رفتارهای تبعیض آمیز در محیط کار، با همه مدیران، سرپرستان و کارگران ارتباط برقرار کنید.



شکل ۲-۲: یکی از کارکنان را جهت ارائه گزارش رفتار ناعادلانه یا نابرابر تعیین کنید. به هر کدام از موارد سریع و منصفانه رسیدگی شود.

## چک‌پوینت ۳

روابط غیر رسمی را بین مدیران و کارگران، و حتی در میان کارگران ترویج دهید.

### چرا

- همکاری بین مدیران و کارگران، از طریق ارتباط غیر رسمی مکرر نظیر گفتگوهای شخصی و فعالیتهای مشترک افزایش می‌یابد. برای مثال جلسات غیر رسمی، میهمانی‌ها، رویدادهای ورزشی، سفرهای تفریحی و دیگر فعالیتهای مشترک فرصت‌های مناسبی هستند که نه تنها روابط شخصی و همکاری را بهبود می‌بخشند، بلکه باعث تسهیل ارتباطات غیر رسمی در پیشگیری از استرس در کار می‌شوند.
- ارتباط غیر رسمی، درک متقابل افراد را از طریق بحث در مورد مسایل مشترک مربوط به کار - زندگی بهبود می‌بخشد. این عمل به توسعه مشارکت بین مدیران و کارگران و یا در میان کارگران کمک می‌کند.
- همچنین، برنامه ریزی و اجرای فعالیتهای غیررسمی مشترک، ارتباط صمیمی و دوستانه را ارتقا می‌دهد. به احتمال زیاد تجربه مشترک، منجر به همکاری و اجرای موثر اقدامات مرتبط با استرس کاری می‌شود.

### چگونه

- ۱- گفتگوهای غیررسمی را میان مدیران و کارگران ترغیب کنید. مدیران و کارگران باید قادر به برقراری ارتباط آزادانه در مناسبات مختلف در طی ساعات کار و هم خارج از آن باشند. مدیران باید نشان دهند که برای بحث و گفتگو آمادگی دارند و روابط خوبی با کارگران خواهند داشت.
- ۲- همچنین توسعه روابط غیررسمی در میان کارگران را تشویق کنید. کپ و گفتگوهای غیر رسمی ممکن است در موقعیتهای مناسب رخ دهد. کارگران به طور طبیعی، ارتباط نزدیک و متقابل در طی ساعات کار و خارج از آن را دارند، و این روابط غیر رسمی می‌تواند بیشتر از طریق شرکت در جلسات مختلف و فعالیتهای آموزشی گسترش یابد.

۳- گردهمایی‌ها و رویدادهای غیر رسمی مانند میهمانی‌ها، رویدادهای ورزشی، سفرهای تفریحی، مسابقات و فعالیتهای دیگر برای مدیران و کارگران و یا گروهی از کارگران حمایت و سازماندهی کنید. در صورت لزوم، برخی از این موارد ممکن است در طول ساعات کار برگزار شود.

۴- اطلاعات در مورد گردهمایی‌ها و رویدادهای غیر رسمی از طریق روشهای مختلف اعلام شود. این عمل به تشویق ارتباط غیر رسمی به عنوان بخشی از خط مشی محیط کار کمک خواهد کرد.

### نکات مهم

- در صورت لزوم، برای سازماندهی گردهمایی‌ها و یا رویدادهای غیر رسمی آشکارا ابتکار عمل داشته باشید.
- برای کپ‌های غیررسمی میان مدیران و کارگران، به عنوان مثال پس از جلسات رسمی و یا بین فعالیتهای شغلی فرصت‌هایی را فراهم کنید.

### به یاد داشته باشید

ارتباط غیررسمی بین مدیران و کارگران، و حتی در میان کارگران را با بهره‌گیری از وقایع و مناسبات مختلف، در طی ساعات کار و هم در خارج از ساعات کاری ترویج دهید.



شکل ۳-۱: گفتگوهای غیررسمی بین مدیران و کارگران، در طول ساعات کار و هم در خارج از ساعات کاری را تشویق کنید.



شکل ۳-۲: برای سازماندهی انواع گوناگون گردهمایی های غیر رسمی، بین مدیران و کارگران، و حتی در میان کارگران حمایت لازم را فراهم کنید.

## چک پوینت ۴

مسائل مربوط به کارکنان را به صورت خصوصی و محرمانه حفظ و نگهداری کنید.

### چرا

- حفاظت از حریم خصوصی مرتبط با اطلاعات محرمانه شخصی خیلی مهم است. عدم قابلیت اعتماد درباره اطلاعات شخصی، وضعیت سلامتی و مسائل مرتبط با استرس، اثرات قابل توجهی روی رفاه و سلامت کارگران می‌گذارد. باید برای حفاظت از حریم خصوصی در محیط کار خط مشی روشنی تدوین کرد که توسط همه افراد رعایت شود.

- برای موفقیت در فعالیت های پیشگیری از استرس کاری حفاظت از حریم خصوصی ضروری است. بیشترین مراقبت در حفظ حریم خصوصی افراد باید در مورد اطلاعات مربوط به سلامتی و اطلاعات محرمانه کسانی که قربانی استرس، رفتار توهین آمیز یا تبعیض در محیط کار هستند باید انجام شود.

- اگر در خط مشی محیط کار درباره حفاظت از حریم خصوصی شفافیت کافی وجود نداشته باشد، حفاظت از حریم خصوصی در ارتباط با سلامتی و اختلالات مرتبط با استرس یا مسائل شخصی به طور منفی تحت تاثیر قرار خواهد گرفت. اغلب، ممکن است کارکنانی که متخصص بهداشت حرفه ای نیستند به اطلاعات خصوصی افراد دسترسی پیدا کنند، بنابراین تدوین روشهای اجرایی برای حفظ اطلاعات محرمانه افراد بسیار مهم است.

### چگونه

۱- برای حفاظت از حریم خصوصی در ارتباط با اطلاعات محرمانه شخصی، از نظر مسائل شغلی روزانه و هم موضوعات سلامتی و مرتبط با استرس خط مشی روشنی در محل کار تدوین نمایید. این خط مشی باید برای همه در محل کار شناخته شود.

۲- برای حفظ اطلاعات محرمانه شخصی، از جمله سوابق فردی و اطلاعات عملکرد، وضعیت سلامتی و موضوعات مرتبط با استرس روشهای اجرایی تدوین و نگهداری کنید.

۳- از اطلاعات محرمانه در قالب گزارش ها و فایل های شخصی حاوی اطلاعات وضعیت سلامتی و دیگر مسائل مرتبط با استرس مراقبت بیشتری داشته باشید. باید اقداماتی برای حفاظت اطلاعات در نظر گرفت. برای اطمینان از حفاظت دقیق از حریم خصوصی در ارتباط با رسیدگی به سلامت شخصی یا مشکلات استرس مشورت کنید.

۴- برای رسیدگی به اطلاعات الکترونیکی مرتبط با اطلاعات شخصی، وضعیت سلامتی و موضوعات مربوط به استرس روشهای اجرایی تدوین و نگهداری کنید. این روشها باید در راستای خط مشی محیط کار برای حفاظت از حریم خصوصی باشد، و شامل اقداماتی برای پیشگیری از فاش شدن اتفاقی اطلاعات و منع دسترسی غیر مجاز نیز باشد.

### نکات مهم

- نمونه هایی از برنامه های موثر حفاظت حریم خصوصی در محیط کار را فرا گیرید. همانگونه که حریم خصوصی در فعالیت های پیشگیری از استرس در محیط کار حیاتی است، نمونه های خوب به حفاظت از حریم خصوصی در شرایط مشابه کمک می کند.

- در همکاری با نهادهای بیرونی و یا در برنامه هایی مانند برنامه های کمک به کارمندان (EAPs)، باید برای حفاظت از حریم خصوصی کارگران در مواقعی که فعالیت های مشترک انجام می شود مراقبت بیشتری صورت گیرد.

### به یاد داشته باشید

برای رسیدگی به اطلاعات محرمانه شخصی، از جمله اطلاعات الکترونیکی روشهای اجرایی تدوین کنید و در حفظ امنیت آن مراقبت بیشتری داشته باشید.



شکل ۴-۱: برای رسیدگی به داده ها و اطلاعات محرمانه شخصی از جمله، سوابق شخصی و اطلاعات عملکرد، وضعیت سلامتی و مسائل مربوط به استرس شغلی روشهای اجرایی تدوین کنید.



شکل ۴-۲: درباره چگونگی برخورد محتاطانه با اطلاعات شخصی و وضعیت سلامتی، جهت اطمینان از محرمانه بودن و حفاظت از حریم خصوصی به کارگر توضیحات لازم را ارائه دهید.

## چک پوینت ۵

به مشکلات محل کار بلافاصله بعد از وقوع، رسیدگی کنید.

### چرا

- مشکلات مختلفی در محیط کار به وجود می‌آید که شامل مشکلات مربوط به عملکرد شغلی، مسائل مربوط به مدیریت - کارکنان، ایمنی و سلامتی کارگران و همچنین تضادهای شخصی و مسائل مرتبط با استرس می‌باشد. مهم است که در محیط کار جو مناسبی برای رسیدگی سریع به چنین مشکلاتی ایجاد شود.
- برخی از این مشکلات ممکن است به عنوان عامل استرس زا برای بعضی از کارگران عمل کند و یا بر فعالیت‌های پیشگیری از استرس تأثیر گذار باشد. باید برای حل مشکلات بطور سریع توجه کرد و اثرات استرس کارگران را کاهش داد.
- برای رسیدگی به چنین مشکلات محیط کاری، همکاری نزدیک بین مدیران و کارگران معمولاً ضروری است. با همکاری افراد مرتبط در محیط کار، تلاش‌های فوری و مؤثر برای حل چنین مشکلاتی، برای ایجاد جو مناسب در محیط کار و تأثیرگذاری مثبت در پیشگیری از استرس در کار مفید است.

### چگونه

۱. مشکلات اخیر محیط کار را برای تعیین رسیدگی سریع و مناسب بررسی کنید. این مشکلات ممکن است تجربیات مثبت را افزایش دهد یا منجر به اشکالاتی در کار شود. می‌توانید در مورد تجربیات حاصل از مشکلات اخیر بحث و گفتگو کنید.
۲. رسیدگی سریع به مشکلاتی که اتفاق می‌افتد را به عنوان فعالیت روزمره قرار دهید.
۳. هنگامی که مشکلاتی بوجود می‌آید ممکن است به عنوان عامل استرس زا در برخی از کارگران اثر کند، که با رسیدگی سریع در همان زمان، پشتیبانی لازم را برای کارگران آسیب دیده فراهم کنید.
- ۴- در صورت نیاز به مشاوره فنی و تخصصی برای حل مشکلات، مشاوره و حمایت‌های لازم را از طریق متخصصان یا خدمات دستیاری سازمان و متخصصین بیرونی را فراهم کنید.

۵- در صورت لزوم، در مورد راهکارهای عملی برای حل مشکلات، با افراد کلیدی مانند سرپرستان مسئول، کارگران مربوطه و نمایندگان آنها، و پرسنل ایمنی و بهداشت حرفه ای بحث کنید. ضروری است که بازخورد حاصله از تمام افراد مربوطه را در نظر بگیرید.

### نکات مهم

- مطمئن شوید کارگران می‌دانند که باید هر مشکلی را در موقع وقوع گزارش کنند و در حل آنها مشارکت داشته باشند.
- وجود هر تنگنا و ضعف در حل یک مشکل، احتمالاً از ترکیب عوامل مختلفی ناشی می‌شود. این امر مستلزم برنامه ریزی اقدامات متعدد در همان زمان است. همچنین بکارگیری مجموعه ای از راه حل‌ها نسبت به یک راه حل واحد اهمیت بیشتری دارد.
- به حریم خصوصی افراد گرفتار و اطلاعات رفتاری شخصی و دیگر اطلاعات محرمانه توجه داشته باشید که با رویه‌های تعیین شده برای حفاظت از حریم خصوصی مطابقت لازم را داشته باشد.

### به یاد داشته باشید

با رسیدگی سریع به مشکلات محیط کار در هنگام وقوع آنها، می‌تواند جو محیط کار مناسبی برای مقابله با استرس در محیط کار بطور مؤثر ایجاد شود.



شکل ۵-۱: رسیدگی به مشکلات در هنگام وقوع آنها، از جمله مشکلات مربوط به ایمنی، عملیات کاری یا استرس در کار را به عنوان یک فعالیت معمول روزانه در نظر بگیرید.



شکل ۵-۲: در مورد گزینه های عملی برای حل مشکلات با افراد کلیدی مانند سرپرستان مسئول، کارگران مربوطه و نمایندگان آنها، و پرسنل ایمنی و بهداشت حرفه ای بحث کنید.





# تقاضاهای شغلی

خواسته‌ها و تقاضاهای شغلی باید در بین کارگران به شیوه‌ای متعادل اختصاص یابد. برای جلوگیری از استرس در کار، باید از نیازهای شغلی بیش از حد که بر کارگران خاص اثر می‌گذارد، اجتناب کرد. همچنین بایستی از فشار زمانی زیاد بدلیل دشواری مواجهه با ضرب‌العجل‌ها جلوگیری کرد. عملکرد خوب و رفاه، بستگی به بارکاری متناسب برای تک‌تک کارگران در یک تیم دارد. این امر مستلزم همکاری نزدیک بین مدیران و کارگران است. اقدامات عملی موثر برای ایجاد بهبود در این زمینه می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- تنظیم بارکاری کلی
- جلوگیری از اعمال خواسته‌های بیش از حد بر هر کارگر
- برنامه‌ریزی کاری با زمانبندی قابل اجرا
- تعریف روشن وظایف و مسئولیت‌ها
- بهره‌گیری کافی از تمامی قابلیت‌های کارگران

## چک‌پوینت ۶

بار کاری کلی را متناسب با تعداد و ظرفیت کارگران در نظر بگیرید.

۶- روند کار را به منظور تسهیل در تکمیل نیازهای کاری تغییر دهید، برای مثال، توزیع وظایف و یا بکارگیری رویکردها و فناوری های نو را مورد بررسی قرار دهید.

### نکات مهم

- جهت استفاده بهینه از ظرفیت های کارگران، شرایط کاری و سازماندهی کار را بهبود دهید.
- کارگران را در توسعه توانایی ها و مهارت هایشان آموزش دهید.
- برای دستیابی به توزیع بهتر بار کاری در مدت زمان معقول، فرصت های مناسبی را برنامه ریزی کنید.
- سرپرستان و کارگران را به انجام بحث و گفتگوهای منظم در مورد بار کاری تشویق کنید.
- سطوح بار کاری حال و آینده را برای افزایش کارایی و حفظ نیروی کار سالم برنامه ریزی، بررسی و تنظیم کنید.

### به یاد داشته باشید

برای تک تک کارگران بار کاری را تنظیم کنید، که بار کاری مناسب به بهبود عملکرد و سلامتی کارگران کمک می کند.

### چرا

- عملکرد خوب و رفاه، بستگی به تنظیم بار کاری برای تک تک کارگران یک تیم دارد. مدیران موفق طبقه بندی و نیازهای کاری کارگزارانشان را به خوبی درک می کنند.
- بار کاری بیش از حد باعث می شود که کارگران، خستگی، از دست دادن تمرکز، درهم شکستگی و استرس را تجربه کنند.
- توجه داشته باشید بار کاری نه تنها یک موضوع درباره کمیت و یا خواسته های فیزیکی کار است بلکه از لحاظ کیفی، مواردی مثل تمرکز، هوشیاری، تداخل وظایف، روابط انسانی و غیره نیز در آن اهمیت دارد.
- بار کاری بیش از حد به معنی حجم کاری اضافی، فقدان زمان کافی برای انجام کار و یا کار با سرعت بیش از حد است، به عبارتی، کنار گذاشتن کیفیت کار و نداشتن فرصت کافی برای بهبودی مجدد است.
- تطبیق اصولی و صحیح بار کاری بین افراد می تواند منجر به حفظ عملکرد خوب و رضایت مشتری شود.

### چگونه

- ۱- بار کاری فردی و تیمی را از طریق مشاهده و بحث با کارگران برای تعیین تغییرات لازم و امکان پذیر، ارزیابی کنید.
- ۲- میزان کار هر کارگر را برای جلوگیری از انجام کار اضافی تنظیم کنید. کار باید قابلیت انجام بدون مشکل و مطابق با استانداردهای کیفیت در موعد مقرر را داشته باشد. تفاوت های فردی و تنظیم بار کاری مطابق با آن را در نظر بگیرید.
- ۳- تعداد کارگران را در هر زمان یا جایی که لازم است، افزایش دهید.
- ۴- وظایف غیر ضروری مانند عملیات کنترل، نوشتن گزارشات، پر کردن فرم یا ثبت کارها را کاهش دهید. این فعالیت ها تاثیر قابل توجهی در تمرکز کارگران دارد. به کارگران در مورد استفاده صحیح از ابزارشان آموزش داده و از آنها درباره تعمیر و یا جایگزینی ابزارها، موقع خرابی یا فرسودگی سوال کنید.
- ۵- وقفه های بیپوده را که باعث برهم زدن تمرکز کارگران و تداخل در اهداف تولید و یا خدمات می شود، کاهش دهید.



شکل ۱-۶: برای جلوگیری از بارکاری بیش از حد، میزان کار هر کارگر را تنظیم کنید. ایستگاه‌های کاری و جریان کاری را از نظر ارگونومی بهبود دهید.



شکل ۲-۶: کار را به گروهی از کارگران اختصاص دهید، به طوری که بارکاری از طریق کار تیمی مناسب به اشتراک گذاشته شود.

## چک‌پوینت ۷

برای پیشگیری از اعمال فشار مضاعف به کارگران وظایف کاری را بازنگری کنید.

### چرا

- وقتی کارگران مختلف میزان کار یکسانی نداشته باشند (برای بعضی کم و برای برخی بیشتر)، در آن صورت در توزیع کار تعادلی وجود ندارد.
- اگر توزیع کار نابرابر و ناعادلانه باشد، برای بهترین کارگران خطر ایجاد خستگی و حتی تحت تاثیر دیگران قرار گرفتن، نیز وجود دارد و ممکن است منجر به کاهش بهره‌وری شود.
- توزیع مناسب بارکاری تاثیر مثبتی بر افزایش بهره‌وری و رفاه کارگران دارد.
- اگر بارکاری به طور مساوی و عادلانه توزیع شده باشد، کارگران انگیزه بیشتری برای انجام مناسب کارها خواهند داشت.

### چگونه

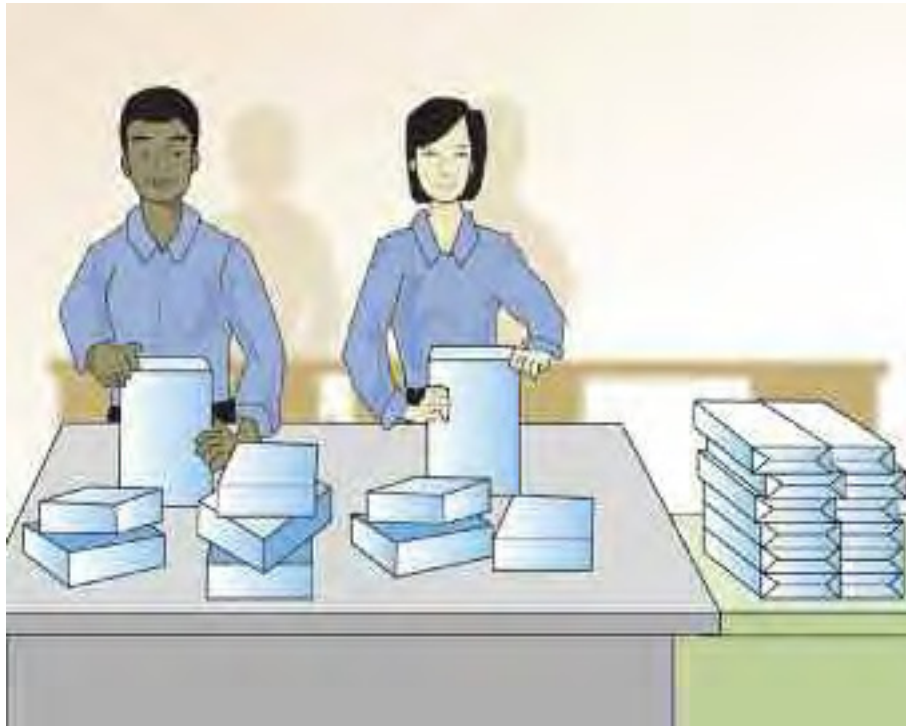
- ۱- کارها را در حین انجام آن مشاهده کنید، و با کارگران در تعیین و توزیع عادلانه کار صحبت کنید و اگر برخی از کارگران دچار بارکاری اضافی و یا وظایف خیلی دشوار هستند، راه حل‌هایی برای آنها پیدا کنید.
- ۲- دقت کنید که ممکن است بعضی از کارگران وظایف خیلی آسان یا چالش‌خیزی کمی در کارشان داشته باشند.
- ۳- درواگذاری شغل برای اطمینان از تقسیم کار مناسب با توجه به ظرفیت‌های فردی کارگران، آن را بررسی و در صورت لزوم در مورد آن تجدید نظر کنید.
- ۴- برای کارهای دشوار و چالش‌برانگیز، چرخش کاری در میان همکاران ایجاد کنید.
- ۵- برای کارگران با بارکاری بیش از حد، روش‌های کاری یا تجهیزاتشان را بهبود دهید تا بارکاری آنها را کاهش یابد.
- ۶- در طراحی مجدد واگذاری کارها، کارگران را در بحث و گفتگوهای گروهی، مشارکت دهید. این کار برای پیدا کردن راه‌حل‌های عملی و پایدار تمرین خوبی است.

### نکات مهم

- با توجه به تفاوت افراد در توانایی و شرایط جسمانی، سعی کنید شرایط کاری را که یکسان نیستند، عادلانه توزیع شود.
- اطلاعات محرمانه مربوط به وضعیت سلامتی کارگران را حفظ و نگهداری کنید.
- از واگذاری بارکاری اضافی به زنان باردار اجتناب کنید تا از سلامت جنین محافظت شود.
- واگذاری متوازن کارها، روش خوبی برای بهبود و توسعه مهارت‌ها و عملکرد کارگران است.

### به یاد داشته باشید

جهت رفاه بیشتر و ارتقای بهره‌وری کارگران توزیع مناسب کارها، باید بخشی از وظایف مدیریت باشد.



شکل ۱-۷: به نحوه انجام کارها دقت کنید و با کارگران در مورد چگونگی سهیم شدن آنها در وظایف دشوار گفتگو کنید، و از واگذاری بارکاری اضافی به افراد خاص اجتناب کنید.



شکل ۲-۷: در بهبود وظایف سخت و خسته کننده کارگران را مشارکت دهید تا واگذاری وظایف راحت تر شود، همچنین می توانید چرخش کاری و برنامه های کاری موثر ایجاد کنید.

## چک پوینت ۸

کار را با دقت و با مهلت زمانی یا سرعت کار مناسب، برنامه ریزی کنید.

### چرا

- بارکاری به زمانبندی و سرعت کار بستگی دارد. زمانبندی‌ها بر شدت کار، کیفیت تولید و رفاه کارگران اثر می‌گذارد.
- کار تکراری با زمانبندی‌های کوتاه، همراه با اختلالات مرتبط با استرس شغلی شناخته شده است.
- در صورت امکان، برای جلوگیری از فشار زمانی، بروز خطاها و ناراحتی، برنامه زمانبندی واقعی را تنظیم کنید.
- زمانبندی کاری می‌تواند متغیر باشد و منابع با توجه به نیازها تنظیم شود.
- با کارگران در تعیین زمانبندی کارها باید مشورت کرد، زیرا آنها در ارزیابی زمان موردنیاز برای انجام کار و محدودیت‌های فرآیند کار، آگاهی بیشتری دارند.

### چگونه

- ۱- همیشه با توجه به منابع قابل دسترس و ظرفیت‌های کاری، با مشتریان، مدیران و کارگران درباره زمانبندی‌ها، مذاکره و برنامه ریزی کنید. اگر شرایط تغییر در محیط کار فراهم بود، زمانبندی‌ها را دوباره تنظیم کنید.
- ۲- برای اجتناب از زمانبندی‌های خیلی کوتاه، تقویم کاری خود را به طور منظم برنامه ریزی کنید.
- ۳- برای قبل و بعد انجام هر یک از وظایف مربوط به کارهای با سرعت بالا یا ارائه خدمات به مشتری، زمان استراحت فراهم کنید.
- ۴- برای رسیدگی به زمانبندی‌ها و انجام سریع و بهتر کارها مدیران و کارگران را آموزش دهید.
- ۵- در هنگام مذاکره درباره زمانبندی کارها، شرایط کاری، منابع فنی، تغییرات بالقوه و نیازهای ویژه کارگران را در نظر بگیرید.

### نکات مهم

- زمانبندی واقعی کارها، یکی از شاخص‌های مهم عملکرد سازمانی است. هنگامی که در اجرایی شدن زمانبندی کارها تردید داشتید، کار گروهی و مشارکت سرپرستان و کارگران را سازماندهی کنید.
- زمانبندی غیر اصولی کارها، تعهد و انگیزش را کاهش می‌دهد.
- منابع لازم را برای تعیین زمانبندی واقعی کارها فراهم کنید.

### به یاد داشته باشید

مدیریت و برنامه ریزی واقعی زمانبندی کارها برای رفاه و بهره‌وری کارگران مفید است.



شکل ۸: به طور منظم با مشتریان، مدیران و کارگران، زمانبندی کارها را با در نظر گرفتن منابع موجود، برنامه ریزی کنید.

## چک‌پوینت ۹

### نکات مهم

- شرح وظایف و مسئولیت‌ها و همچنین تغییر شرایط کاری باید به طور منظم بازنگری شود.
- برای تاثیر بیشتر و بهتر، درباره نیازهای واقعی کار، آموزش کارگران مطابق با شرح وظایف و مسئولیت‌ها باید سازماندهی شود.
- شرح کاری خوب، با ارائه اطلاعاتی درباره دیگر اعضای تیم، انگیزه‌های خوب کار تیمی را نیز، فراهم خواهد کرد.
- شرح کاری خوب می‌تواند به تعیین مسئولیت کارگر حین وقوع حوادث یا صدمات که تاثیر مهمی بر سلامت‌ها و رفاه کارگر مربوطه دارد، کمک کند.
- شرح کار معین مهم است، ولی باید قابلیت انعطاف پذیری برای تغییر در روش‌های کار یا سازماندهی کاری را داشته باشد.

### به یاد داشته باشید

شرح واضح وظایف و مسئولیت‌ها می‌تواند توزیع بار کاری را در میان تک‌تک کارگران و کار تیمی بهبود بخشد.

مطمئن شوید که وظایف و مسئولیت‌ها بطور واضح تعریف شده‌اند.

### چرا

- هنگامی که وظایف کارگران بطور نامناسبی تعریف شده و مسئولیت‌ها مشخص نباشد، تعیین سطح مطلوب کارایی آنها و حد بالایی که منجر به بارکاری بیش از حد می‌شود، دشوار است. در نتیجه سازماندهی کار اثربخشی کمتری خواهد داشت، زیرا اغلب کارگران خودشان شرح وظایف کاری را از دیدگاه خودشان در نظر گرفته و اصلاحیاتی را مدنظر قرار خواهند داد.
- وظایف با تعریف واضح و روشن، بهره‌وری کارگران را افزایش می‌دهد و سازماندهی درون کار تیمی را بهبود می‌بخشد.
- هنگامی که مسئولیت‌های کاری برای هر کارگر واضح است، کارگر کار موردنظر را بیشتر حس کرده و این عمل خطر کیفیت پایین خروجی‌ها را کاهش می‌دهد.
- همچنین مسئولیت‌ها و وظایف کاری که بطور واضح تعریف شده‌اند، روابط کارگر و مدیر را بهبود می‌بخشد.
- تعریف واضح وظایف و مسئولیت‌ها، شیوه مدیریتی ضروری برای جلوگیری از اشتباهات، حوادث و صدمات شغلی است.

### چگونه

- ۱- تشریح کار خوب باید شامل تعریف واضح وظایف، مسئولیت‌ها، تلاش مورد نیاز و اهداف دست‌یافتنی باشد. همچنین سرپرست مستقیم باید بتواند، حمایت‌های قابل دسترس برای کارگر و شرایط کاری (برنامه، مسافرت، و غیره) را نیز مشخص کند.
- ۲- در تدوین شرح کار به تضادهای وظایف باید توجه ویژه‌ای داشت. ( برای مثال کیفیت در برابر کمیت).
- ۳- شرح واضح وظایف کاری کارگران، سبب شناسایی خطرات فیزیکی و همچنین خطرات افزایش دهنده استرس آنها نیز می‌شود.
- ۴- شرح روشن وظایف و مسئولیت‌ها، باعث می‌شود تا فرد مناسب با انگیزه‌ای برای هر کار مشخص گردد. بنابراین از قرار گرفتن بعضی از کارگران در موقعیت‌هایی که با اجبار بدون مهارت و توانایی لازم بکار گرفته می‌شوند، جلوگیری می‌شود.





شکل ۹-۱: تعیین واضح وظایف و مسئولیت ها، به انجام کار با انگیزه و نتایج با کیفیت خوب منجر می شود.



شکل ۹-۲: شرح کار خوب، دانشی درباره فعالیت دیگر اعضای تیم کاری فراهم می کند، بنابراین درک اهداف تیم و کار تیمی افزایش می یابد. این دانش به مواجهه آنها با تغییرات ناگهانی در سازمان کاری کمک می کند.

# چک‌پوینت ۱۰

## نکات مهم

- به کارگران به جای کارهای تکراری زیاد، وظایف معنی دار بیشتری باید داده شود.
- با کارگران درباره واگذاری وظایف معنی دار و اجتناب از کارهای خیلی ساده، تکراری و خسته کننده بحث کنید. برای جلوگیری یا بهبود این وظایف با مشارکت اعضای تیم کاری، روشهایی را بررسی کنید.

## به یاد داشته باشید

استفاده کمتر از توانایی کارگر به عنوان یک منبع استرس است. برای هر کارگر وظایف معنی داری را فراهم کنید.

## چرا

- برخی مشاغل، کمتر از ظرفیت های کارگران استفاده می کنند و یا خیلی آسان هستند (به عنوان مثال، کار در اتاق کنترل، نظارت ساختمان، و غیره). عدم چالش کافی در کار می تواند در میان افراد این مشاغل، پریشانی روانی و خستگی ایجاد کند.
- یک روز کاری مفید، بر سلامتی کارگر اثر مثبت دارد. روز کاری که در طی آن کارگر انگیزه کمی دارد، کم کم علاقه به کار را از دست می دهد.
- هنگامی که کارگران به کار خود مشغول هستند، آنها این احساس واقعی را دارند که در حال همکاری با اجرای عملکردهای شرکت هستند. خوب است که وظایف بطور معنی دار به کارگران واگذار شده تا ضمن اطمینان، علاقه و توجه آنها نیز حفظ شود.

## چگونه

- ۱- در همکاری با کارگران، وظایفی را که آنها با انگیزش بیشتر و بدون خستگی یا تمرکز کمتر انجام می دهند را شناسایی کنید.
- ۲- ترتیب کار را به گونه ای در نظر بگیرید که وظایف متنوع بجای یک وظیفه تکراری انجام شود.
- ۳- با دادن اختیارات بیشتر به یک کارگر، به سادگی می توان کارهای انجام شده توسط او را غنی کرد.



شکل ۱۰-۱: با تسهیل چرخش شغلی در میان اعضای تیم، وظایف معنی دار به تیم کاری واگذار کنید.



شکل ۱۰-۲: کار را طوری سازماندهی کنید تا کارگر وظایف متنوعی را به جای فقط یک کار تکراری انجام دهد.



# کنترل شغلی

وقتی کارگران بتوانند بر چگونگی انجام کارشان کنترل داشته باشند، از کار کردن لذت برده و کارشان سودمندتر می شود. مشارکت کارگران در فرآیند تصمیم گیری درباره سازماندهی کارشان، برای پیشگیری از استرس در کار مهم است. وقتی کارگران بر سرعت کار و روشهای انجام کار تأثیری نداشته باشند کار استرس زا خواهد شد. آزادی عمل و اختیار بیشتر در کنترل کلی کارشان به افزایش انگیزه و کیفیت کار و کاهش استرس کمک می کند. اقدامات موثر در این زمینه عبارتند از:

- مشارکت کارگران در تصمیم گیری درباره سازماندهی کارشان
- افزایش آزادی عمل و کنترل کلی بر کارشان
- سازماندهی کار، به گونه ای که مهارت ها و دانش جدید توسعه یابد.
- تشویق مشارکت کارگران در بهبود شرایط کاری
- برگزاری جلسات منظم برای بحث در مورد مشکلات محیط کار

کارگرانی که قادر به تصمیم گیری در چگونگی و زمانبندی انجام کارشان هستند، بهتر می توانند مهارت‌ها و تجربه شان را به کار گیرند و سودمندتر هستند. بنابراین افزایش کنترل بر کل کار، سازماندهی کار بهتری را به دنبال خواهد داشت.

# چک‌پوینت ۱۱

کارکنان را در تصمیم‌گیری درباره سازماندهی کارشان مشارکت دهید.

## چرا

- اگر کارگران بر چگونگی انجام کار خود کنترل داشته باشند، از کار خود بیشتر لذت برده و کاراتر عمل خواهند کرد.
- ممکن است کارگران نسبت به دیگران آگاهی بیشتری در مورد فرآیند کاری خود داشته باشند، بنابراین پیشنهادات آنها برای بهبود کار منجر به سازماندهی کار مؤثرتر و بهره‌وری بالاتر می‌شود.
- مشارکت کارگران در فرآیند تصمیم‌گیری درباره سازماندهی کارشان می‌تواند اعتماد به نفس کارگران را افزایش دهد.

## چگونه

- ۱- از ارائه پیشنهادات توسط کارگران و یا تغییرات مؤثر بر سازماندهی کار اطمینان حاصل کنید.
- ۲- چگونگی استقرار سازماندهی کاری و جایی که نیازمند بهبود است را بررسی کنید. سپس بحث گروهی درباره چگونگی مشارکت فعال‌تر کارگران در بهبود مداوم سازماندهی کار را ساماندهی کنید.
- ۳- در صورت لزوم به کارگران اجازه دهید موارد زیر را تعیین کنند:
  - چگونگی کار اجرا شده
  - برنامه ریزی کاری
  - با چه کسانی کار انجام دهند
  - آیا امکان دارد که در گروه‌های کوچک کار انجام شود
  - انتخاب ابزار، تجهیزات، وسایل، و غیره
- ۴- کارگران را به ارائه ایده‌های خود درباره بهبود سازماندهی کارشان، از طریق برگزاری جلسات پیشنهادی کوتاه یا سازماندهی بحث‌های گروهی کوچک تشویق کنید.
- ۵- مستندات همه تغییرات در سازماندهی کار را نگهداری کنید و به طور منظم آنها را ارزیابی کنید.
- ۶- اجرای طرح‌ها و همکاری‌ها و همچنین نتایج آنها را برای همه کارگران آشکار کنید. این کار آنها را به مشارکت بیشتر تشویق خواهد کرد.

## نکات مهم

- کارگران را در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت دهید.
- در نظر بگیرید که با فراهم کردن افزایش تغییر پذیری در کارگران، آنها می‌توانند مشاغل مختلف را یاد بگیرند و تجارب مختلفی را کسب کنند، و فرصت‌هایی برای مشارکت در تصمیم‌گیری درباره سازماندهی کاری و شرایط و محیط کاری داشته باشند.
- با کارگران در مورد اقدامات مختلفی که برای تغییر سازماندهی کار و محیط کاری در نظر گرفته شده، بحث و گفتگو کنید.
- اطلاعات و آموزشی که به مشارکت کارگران در فرآیند تصمیم‌گیری کمک می‌کند را فراهم کنید.

## به یاد داشته باشید

مشارکت کارگران در فرآیند تصمیم‌گیری درباره شرایط کاری و سازماندهی کار، اعتماد به نفس آنها را افزایش خواهد داد، و همزمان، منجر به اخذ تصمیمات با حمایت گسترده خواهد شد.



شکل ۱۱-۱: کارگران و سرپرستان را در بررسی و بهبود سازماندهی کار و یادگیری از نمونه های خوب مشارکت دهید.



شکل ۱۱-۲: کارگران را به ارائه ایده های خود درباره بهبود سازماندهی کارشان، با برگزاری بحث های گروهی کوچک تشویق کنید.

## چک‌پوینت ۱۲

آزادی عمل کارگران و کنترل کلی بر روش انجام کارشان را بهبود دهید.

### چرا

• وقتی کارگران می‌توانند درباره چگونگی و زمان انجام کار خود تصمیم بگیرند (مثلاً درباره روش انجام کار و سرعت کار)، آنها مهارت‌ها و تجربه‌شان را به طور فعال بسیج کرده و به احتمال زیاد با انگیزه بیشتری کار می‌کنند. آزادی عمل بیشتر و کنترل بر کار در پیشگیری از استرس اهمیت دارد.

• کارگران بدلیل تجربه، معمولاً به خوبی می‌دانند کیفیت کار خود را چگونه حفظ کرده و از اشتباهات جلوگیری کنند، به ویژه زمانی که آنها بتوانند روش تکمیل انجام وظایف محوله خود را سازماندهی کنند. در صورتی که کارگران بتوانند بر وضعیت کاری خود کنترل داشته و موثر باشند، از کار کردن لذت می‌برند و احساس استرس کمتری خواهند داشت.

• اغلب کار توسط یک تیم کاری انجام می‌شود. وقتی اعضای تیم باهم تصمیم می‌گیرند که چگونه وظایف مختلف واگذار شده و تکمیل شود، آنها می‌توانند مشارکتی کار کنند و نتایج خوبی بوجود آورند. این کار، نسبت به انجام کارهای جزئی تکراری طبق سرعت ماشین آلات و با زمانبندی کوتاه کاری، استرس کاری کمتری ایجاد می‌کند.

### چگونه

۱- برای گروهی از کارگران وظایف کاری را به گونه ای برنامه ریزی کنید که هر کارگر و یا هر یک از زیرگروهها بتوانند تصمیم بگیرند که چگونه، با کدام ترتیب و در چه زمانی وظایف انجام خواهد شد. این حالت نسبت به واگذاری به هر کارگر یا کارهای پراکنده زیر گروههای کاری برای تکمیل آنها با سرعت از پیش تعیین شده، مناسب تر است.

۲- برای گروه کاری یا تیم، جلسات کوتاهی را ترتیب دهید، تا به طور مشترک واگذاری وظایف فردی و برنامه های زمانی طراحی شود. این کار را می‌توان روزانه در شروع کار یا در فواصل منظم در طول هفته، ماه و یا برخی از زمان های دیگر برگزار کرد، تا آخرین جلسات مشخص شود.

۳- به کارگران اجازه دهید در گروه یا تیم کاری، در انتخاب ابزار، تجهیزات، وسایل و روش های کار تاثیر گذار باشند. بحث و گفتگوی گروهی در دستیابی به این هدف و رسیدن به تصمیمات عملی مفید است.

۴- فرآیند کار را طوری بازنگری کنید که تک تک کارگران یا زیر گروهها بتوانند بر سرعت کار و اجرای وظایف کنترل داشته باشند.

۵- برای تصمیم گیری بر چگونگی انجام کار، تیم های کاری مستقل با واگذاری مسئولیت در هر تیم، تشکیل دهید.

۶- کارگران را به ارائه نظرات درباره روش کار انجام شده در داخل یک گروه، بخش یا تیم تشویق کنید. بحث های گروهی برای بازنگری روش های کاری را براساس ایده های پیشنهادی و دیگر گزینه های عملی سازماندهی کنید.

### نکات مهم

- نمونه های خوب از تیم های کاری مستقل را با اطلاعات مربوط به تغییرات ایجاد شده و نتایج مثبت آنها جمع آوری کنید. این نمونه ها را از طریق اعلامیه در تابلوهای تبلیغاتی، خبرنامه ها، جزوات و ارسال ایمیل یا پیامک منتشر کنید.

- با مشارکت کارگران، دستاوردهای تیم های کاری را که آزادی عمل و کنترل کلی بر روش انجام کار خود داشتند، ارزیابی کنید.

- ابتکارات کارگران و تیم های کاری در مورد روش های کار و شیوه های مستقل انجام کار را شناسایی و از آنها قدرانی کنید.

- برای کارگران، فرصت های یادگیری جهت ارتقاء دانش و مهارت ها درباره وظایف کاری و راه های مستقل کارشان فراهم کنید.

### به یاد داشته باشید

کارگران باید بر روش کار خود و کیفیت نتایج کاری شان تاثیر گذار باشند. آزادی عمل بیشتر و کنترل کلی بر کار، تا حد زیادی انگیزه و کیفیت کار را افزایش داده، و استرس در کار را کاهش می دهد.





شکل ۱۲-۱: برای گروهی از کارگران وظایف کاری را به گونه ای برنامه ریزی کنید که هر کارگر و یا هر یک از زیرگروهها بتوانند تصمیم بگیرند که چگونه، با کدام ترتیب و در چه زمانی وظایف را انجام دهند.



شکل ۱۲-۲: برای تصمیم گیری بر چگونگی انجام کار، تیم های کاری مستقل با واگذاری مسئولیت در هر تیم، تشکیل دهید.

## چک‌پوینت ۱۳

کار را طوری سازماندهی کنید که دانش، مهارت و توانایی‌های جدید توسعه یابد.

### چرا

- کارگری که فعال است و می‌تواند وظایف چندگانه را انجام دهد، کارا تر خواهد بود و قادر است کارگران دیگر را حمایت کند.
- با فراهم کردن فرصت‌هایی برای یادگیری دانش و مهارت‌های جدید، کارگران با انگیزه خواهند شد و ظرفیت آنان برای تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد.
- هر کارگر با کسب توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش جدید، می‌تواند به صورت چرخشی در مشاغل مختلف، جهت جایگزینی موقت کارگران غائب کار کند.
- همچنین مشارکت در چنین فعالیت‌های ظرفیت‌ساز، حمایت اجتماعی را در میان کارگران، تقویت می‌کند.

### چگونه

- ۱- برنامه کاری را طوری تنظیم کنید تا کارگران در طول ساعات کاری، در آموزش و فرصت‌های آموزشی مهیا شده توسط کارفرما و مرتبط با کار، اجازه مشارکت داشته باشند.
- ۲- برای کارگران فرصت‌هایی در یادگیری توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش جدید از طریق آموزش ضمن کار و یا آموزش بیرونی فراهم کنید.
- ۳- با کارگران جلسه بگذارید و از آنها درباره توانایی‌ها، دانش و مهارت‌هایی که می‌تواند برای بهبود محیط کاری و بهره‌وری آموخته شود، سوال کنید.
- ۴- زمانی که کارگران فرصت یادگیری و یا آموزش و سازماندهی مجدد کار را داشته باشند (برای مثال، از طریق تبادل وظایف و یا شراکت در کار) آنها می‌توانند از دانش و مهارت‌های جدید خود استفاده کنند.

### نکات مهم

- توسعه مدل‌های آموزشی کوتاه و مرتبط با کار، که بتواند در یک روز کاری ارائه شود، به کارگران اجازه خواهد داد تا دانش و مهارت‌های جدید را بدون نیاز به ترک محل کار ارتقاء دهند.
- کارگران که به عنوان فراگیران بزرگسال هستند، مطمئن شوید فرصت‌های آموزشی برای آنان، به میزان زیادی مشارکتی و مناسب است.
- آموزش و فرصت‌های آموزشی را به طور منظم ارزیابی کنید تا مطمئن شوید که اهداف واقع‌بینانه اجرا شده و با آن منطبق است.
- اگر سازماندهی آموزش مداوم در داخل سازمان امکان‌پذیر نیست، استفاده از فرصت‌های ارائه شده توسط نهادها و سازمان‌های بیرونی را در نظر بگیرید.

### به یاد داشته باشید

کارگران با کسب دانش، توانایی‌ها و مهارت‌های جدید نه تنها مؤثرتر و پربارتر می‌شوند، بلکه برای همکاری بیشتر در فعالیت‌های گروهی و آموزش متقابل در محل کار، انگیزه بیشتری پیدا خواهند کرد.



شکل ۱۳-۱: برای کارگران در یادگیری توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش جدید از طریق آموزش، فرصت‌هایی ضمن کار فراهم کنید.



شکل ۱۳-۲: برای کمک به کارگران در یادگیری مهارت‌ها و دانش جدید از نمونه‌های خوب تصویری استفاده کنید.

## چک‌پوینت ۱۴

### نکات مهم

- کارگران را به مسئولیت‌پذیری در فرآیند کار، شرایط کاری و بهره‌وری ترغیب کنید.
- به کارگران اجازه دهید تا بر ویژگی‌های کار از جمله واگذاری وظایف، سرعت کار، اولویت و توالی کار فردی، کنترل داشته باشند.
- برای ارائه گزارش در مورد چالش‌های موجود در روش‌های کاری و همچنین کمک در یافتن راه‌حلی برای چنین مشکلاتی کارگران را تشویق کنید.

### به یاد داشته باشید

اجازه دادن به کارگران در کنترل بیشتر بر کار و شرایط کاریشان، کلیدی برای کاهش استرس در کار است.

کارگران را به مشارکت در بهبود شرایط کاری و بهره‌وری تشویق کنید.

### چرا

- وقتی تقاضاهای شغلی بالاست و کارگران با کنترل محدود و یا حتی بدون کنترل بر کار خود مشغول کار هستند، پتانسیل ایجاد استرس افزایش می‌یابد.
- اگر کارگران قادر به مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری باشند می‌توانند احساس کنترل بیشتری بر کار داشته باشند.
- کارگران احتمالاً در مورد ایستگاه‌های کاری و وظایف خود آگاهی بیشتری دارند. مشارکت آنها در برنامه‌ریزی و انجام تغییرات این شرایط می‌تواند به پیشرفت‌های مفید در بهره‌وری منجر شود، که در غیر این صورت ممکن است قابل دستیابی نباشد.

### چگونه

- ۱- فرآیندهای کاری ایجاد کنید که کارگران بتوانند بر سرعت کار و اجرای وظایف‌شان کنترل داشته باشند.
- ۲- میزان مشارکت کارگران را در طراحی و برنامه‌ریزی کاری تعیین کنید. جلساتی برای بحث و گفتگو درباره چگونگی مشارکت فعالتر کارگران در موضوعات سازماندهی کار مانند روش‌های کار، سرعت و وقفه‌های کاری یا زمان‌های استراحت تشکیل دهید.
- ۳- در صورت امکان، در مشورت با مدیریت، به کارگران اجازه دهید تا:
  - به طور مشترک وظایف کاری و برنامه‌زمانی را برنامه‌ریزی کنند.
  - روش، سرعت، چرخه و توالی کار را تعیین کنند.
  - محل انجام کار را مشخص کنند.
- ۴- از طریق بحث‌های گروهی کوچک، به کارگران اجازه دهید در انتخاب ابزار، تجهیزات و وسایل تاثیر گذار باشند.
- ۵- فرآیندی ایجاد کنید که به موجب آن کارگران و مدیران به طور مشترک بتوانند در مورد روش‌های بهبود محیط کار همراه با بهره‌وری بحث کنند.



شکل ۱۴: درباره طراحی و برنامه ریزی کار، از جمله روش های کار، سرعت و برنامه زمانی، بحث های گروهی را سازماندهی کنید.

# چک‌پوینت ۱۵

برای بحث در مورد مشکلات و راه حل‌های محیط کار، جلسات منظمی برگزار کنید.

## چرا

- کارگران می‌توانند اطلاعات مثبت زیادی را برای حل مشکلات فراهم کنند، و نقش مهمی در کاربرد عملی آنها داشته باشند.
- راه حل‌های ارائه شده توسط کارگران اکثراً ارزان، عملی و آسان برای اجرا هستند.
- وجود جایی (محلی) که امکان برگزاری جلسات تیمهای کاری باشد، کارگران احساس کنترل بیشتری پیدا می‌کنند، که این ممکن است منجر به کاهش استرس و افزایش بهره‌وری شود.
- در ارزیابی زمان و منابع لازم برای تکمیل کار یا وظیفه، کارگران تخصص لازم را دارند. وقتی محدودیت‌ها و مشکلاتی وجود دارد، آنها در موقعیتی هستند که می‌توانند راه حل‌های واقعی منحصر به فرد ارائه می‌دهند.

## چگونه

- ۱- برای کارگران در طرح مشکلات مرتبط با کارشان و ارائه راه حل‌های ممکن، جلسات منظمی را برنامه ریزی کنید.
- ۲- گروههای کاری کوچک تشکیل دهید و از کارگران و سرپرستان برای توسعه راه‌های مربوط به مشکلات محیط کار سؤال کنید.
- ۳- ممکن است گروههای کاری برای حل مشکلاتشان نیاز به اطلاعات یا مشاوره فنی داشته باشند. در صورت لزوم پشتیبانی، اطلاعات و مشاوره فنی کافی فراهم کنید.
- ۴- هنگامی که گروه کاری، کار خود را تکمیل کرد، از همه کارگران، مدیران و سرپرستان درگیر در فرآیند کاری، درباره راه حل‌های ارائه شده بازخورد بگیرید.

## نکات مهم

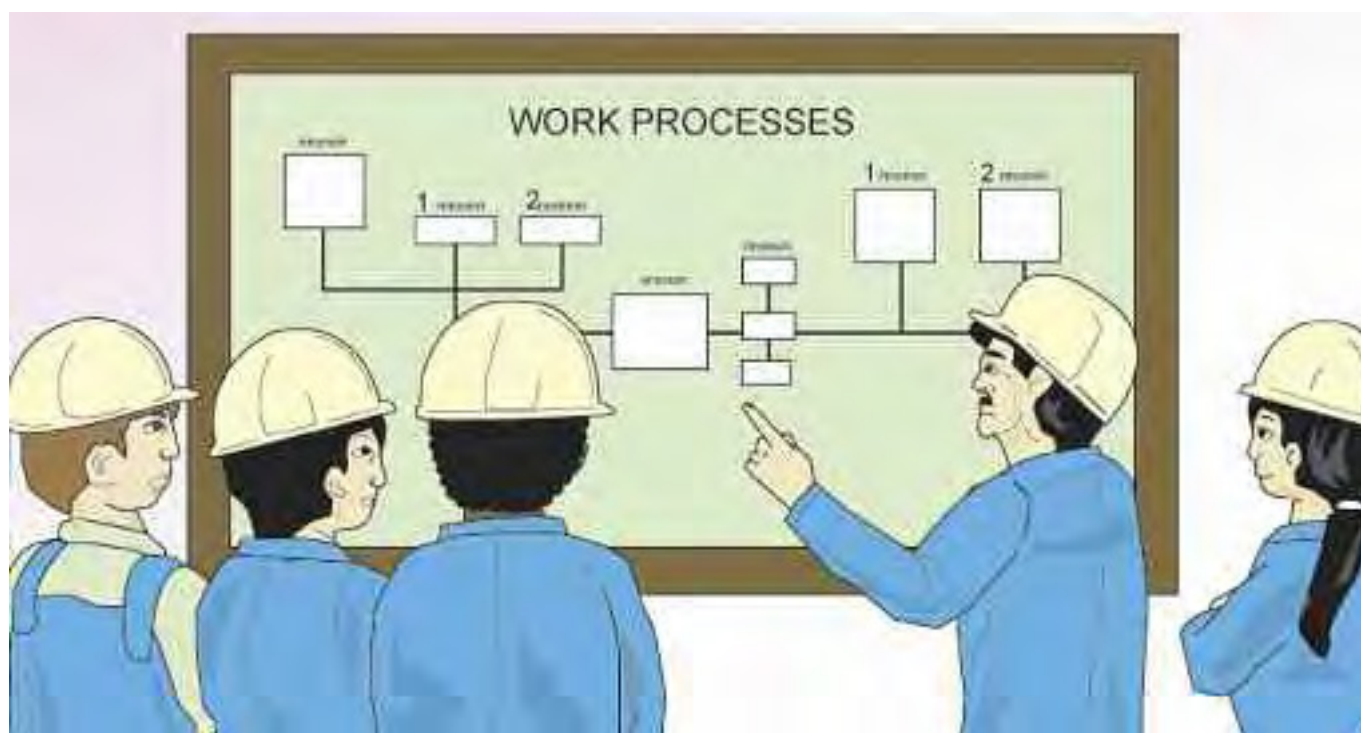
- سازماندهی گروهی از کارگران و سرپرستان برای رسیدگی به یک مشکل خاص سودمند است، و از جنبه‌های مختلف مشکلات را بررسی خواهند کرد.
- اگر کارگران بدانند که قادر به مشارکت در گروه کاری در ارتباط با مشکلات مرتبط با کارشان هستند، آنها ممکن است آمادگی بیشتری برای ارائه گزارش مشکلات کاری و جستجوی راه حل‌ها داشته باشند.
- گروه کاری باید برای مشورت با کسانی که در حل مشکلات مشابه تجربه داشتند، آماده باشند.

## به یاد داشته باشید

به کارگیری کارگران در حل مشکلات ممکن است به ارائه راه حل‌های سریع، ارزان و موثر برای مشکلات منجر شود، در همان حال، این کار، کارگران را به مشارکت ترغیب می‌کند.



شکل ۱۵-۱: گروه کاری کوچک تشکیل دهید که در آن کارگران و سرپرستان بتوانند راه حل های مربوط به مشکلات محیط کار را توسعه دهند.



شکل ۱۵-۲: جلسات منظمی در محل کار برگزار کنید تا کارگران بتوانند مشکلات مربوط به کار را مطرح کنند و راه های ممکن را پیشنهاد دهند.





# حمایت اجتماعی

حمایت اجتماعی گسترده در پیشگیری از استرس در کار ضروری است. استفاده از حمایت اجتماعی بصورت رسمی و غیر رسمی باید برای کاهش اثرات عوامل استرس زا در محیط کار در نظر گرفته شود. حمایت اجتماعی فراهم شده توسط مدیران، سرپرستان و همکاران به کارگران برای مقابله با فشارها و استرس در کار کمک می کند. همچنین حمایت اجتماعی مهارت های مقابله با استرس را نیز بهبود می بخشد. روش های مختلفی برای افزایش حمایت اجتماعی در محیط کار وجود دارد.

انواع حمایت از طرف دیگران که می تواند به طور ویژه مفید باشد در اینجا ارائه شده است:

- روابط نزدیک بین مدیریت و کارگر؛
- حمایت متقابل در میان کارگران؛
- استفاده از حمایت های منابع بیرونی؛
- سازماندهی فعالیت های اجتماعی؛
- فراهم کردن کمک به موقع در هنگام نیاز؛

چنین اقداماتی می تواند حمایت اجتماعی را بصورت عملی و به موقع در محیط کار فراهم نماید.

## چک‌پوینت ۱۶

بین مدیریت-کارگر روابط نزدیک و دوستانه برقرار کنید تا بتوانند از همدیگر حمایت شوند.

### چرا

- حمایت اجتماعی بر اساس روابط خوب مدیریت-کارگر به طور قابل توجهی به کاهش استرس در محیط کار کمک می‌کند. بدین دلیل که روابط نزدیک بین کارگران و مدیران به کاهش اثرات مضر استرس کمک می‌کند.
- حمایت از مدیران از روابط خوب مدیریت-کارگر می‌تواند توانایی کارگران را برای مقابله با استرس در کار افزایش دهد. کارگران تحت تاثیر استرس کاری باید از طریق روشهای مختلف با آن مقابله کنند، و اغلب این کار با حمایت فراهم شده توسط مدیران و همکارانشان تسهیل می‌شود.
- جو حمایتی ایجاد شده به وسیله مشارکت فعال مدیران و کارگران در حل مشکلات محیط کار، اقدامات محیط کاری مربوط به کاهش استرس در کار را تسهیل می‌کند.

### چگونه

- ۱- برای همه کارگران توضیح دهید که مدیریت فعالانه در حمایت از کارگران در بهبود شرایط محیط کار و کاهش استرس در کار متعهد است.
- ۲- به نظرات و شکایات کارگران درباره مشکلات محیط کار به دقت گوش دهید و برای اتخاذ اقدامات لازم در حل مشکلات کوشش کنید.
- ۳- کارگران را به همکاری با مدیران در شناسایی و حل مشکلات محیط کار تشویق کنید. کارگران اغلب راه حل‌های امکان‌پذیر و پایه‌ای برای حل چنین مشکلاتی را می‌دانند و می‌توانند به مدیران در ایجاد تغییرات لازم کمک کنند.
- ۴- با کارگران درباره چگونگی حل مشکلات مهم در محیط کار آشکارا بحث کنید، و به شکایات کارگران درباره شرایط کاری پاسخ دهید. اقدامات فعال برای پیگیری این مشکلات و شکایات را در نظر بگیرید.

- ۵- سعی کنید موانع موجود در محیط کار که حمایت مستقیم و غیر مستقیم مدیران به کارگران و تیم‌های کاری را مختل می‌کند، حذف کنید. برای مثال، آشکارا اعلام کنید که مدیران تمایل دارند در مورد مشکلات محیط کار با کارگران بحث کرده و یا با کارگران جلسات منظم برگزار کنند.
- ۶- نمونه‌های خوب حمایت کارگران از مدیران یا مدیران از کارگران را ثبت کنید و آنها را به اطلاع همگان برسانید.

### نکات مهم

- همکاری بین مدیران و کارگران را تشویق کنید. اقدامات تشویقی برای حمایت متقابل، از طریق اعلام آشکار خط مشی محیط کار تسهیل می‌شود.
- کارگران باید در فرآیندهای مهم تصمیم‌گیری درباره مسائل محیط کار مشارکت فعال داشته باشند. حمایت از کارگران را در حل مشکلات محیط کار فراهم کنید.
- به شخصیت‌ها و سبک‌های کاری مختلف در درون تیم‌های کاری توجه داشته باشید. موانعی که روابط خوب مدیریت-کارگر را مختل می‌کند، حذف کنید.
- به یاد داشته باشید که سیاست عدم مداخله در میان مدیران و مدیریت ضعیف درباره مسائل محیط کار، تا حد زیادی حمایت متقابل بین مدیران و کارگران را مختل می‌کند.
- مدیران و کارگران را درباره حمایت متقابل و همکاری با یکدیگر آموزش دهید.

### به یاد داشته باشید

روابط خوب مدیریت-کارگر، حمایت متقابل را برای حل مشکلات محیط کار و کاهش استرس در کار تسهیل می‌کند. جو حمایتی از طریق روش‌های رسمی و غیر رسمی را تشویق کنید.



شکل ۱۶-۱: برای همه کارگران توضیح دهید که مدیریت فعالانه در حمایت از کارگران در بهبود شرایط محیط کار و کاهش استرس در کار متعهد است.



شکل ۱۶-۲: به نظرات و شکایات کارگران درباره مشکلات محیط کار به دقت گوش دهید، و اقدامات فوری برای حل آنها در نظر بگیرید.

## چک‌پوینت ۱۷

حمایت متقابل و به اشتراک گذاری دانش و تجربه را در بین کارگران ترویج دهید.

### چرا

- همکاری فعال در میان کارگران همدلی را افزایش داده و در کاهش استرس در محیط کار اثربخشی بسزایی دارد.
- کارگران در یک تیم، پیشینه و شخصیت‌های مختلفی دارند. کارگران چگونگی همکاری بهتر و مقابله موثرتر با استرس کاری را از طریق کمک به یکدیگر و گوش دادن به همکاران، یاد می‌گیرند.
- کارگران اغلب احساس منزوی شدن داشته و در حل مشکلات شخصی خود بلا تکلیف اند. جو حمایتی مناسب به چنین کارگرانی برای دریافت مشاوره از همکاران و مقابله بهتر با وضعیت به ظاهر دشوار کمک می‌کند.
- توجه متقابل و حمایت همدردی بین کارگران، به میزان زیادی در شناسایی دلایل مشکلات محیط کار و یافتن روش‌های موثر کاهش استرس در کار کمک می‌کند.

### چگونه

- ۱- کارگران را به ایجاد حمایت متقابل برای شناسایی و حل مشکلات محیط کار تشویق کنید. این کار بهتر است با مشارکت فعالانه در تصمیم‌گیریهای مشترک در تیم کاری و سازماندهی بحث‌های گروهی درباره حل مشکلات معمول انجام شود.
- ۲- برای فراهم کردن حمایت متقابل در تیم کاری یا در بین تیم‌های مختلف، درباره روش‌ها و اقدامات لازم برای حل مشکلات در محیط کار بحث و گفتگو کنید.
- ۳- برای کارگران جدید و همچنین کارگرانی که با مشکلاتی مواجه هستند مشاوران و مربیانی را در نظر بگیرید. تبادل تجربیات در ارائه مشاوره و راهنمایی را مدنظر قرار دهید.
- ۴- تیم‌های کاری مستقل را تشکیل و ارتقا دهید و حمایت از کار تیمی را تشویق کنید و عملکرد کار تیمی مناسب را تحسین کنید.
- ۵- آگاهی از مزایای ترویج حمایت متقابل در تیم‌های کاری، و یا بین تیم‌های مختلف را افزایش دهید. درباره مزایای حمایت متقابل در نشست‌ها و جلسات آموزشی بحث و گفتگو کنید.

### نکات مهم

- نمونه‌های خوبی از حمایت متقابل در میان کارگران برای حل مشکلات محیط کار و یا کمک به همکاران خود در شرایط دشوار را جمع‌آوری کنید و آنها را از طریق روش‌های مناسب مانند خبرنامه به اطلاع عموم برسانید.

- تجارب مثبت مشاوران و مربیان را در فراهم کردن حمایت برای همکارانشان مبادله کنید. به ارتقاء مهارت‌ها و ظرفیت‌های آنها در کار در ارائه مشاوره و راهنمایی کمک کنید.

- در جلسات تیمی، درباره راه‌های افزایش حمایت متقابل و همچنین درباره نمونه‌های واقعی و اقدامات حمایتی موثر بحث کنید.

### به یاد داشته باشید

حمایت از همکاران با همکاری روزانه و فعالیت‌های تیم کاری، می‌تواند ارتباط حمایت متقابل را در پیشگیری از استرس گسترش دهد.



شکل ۱۷-۱: کارگران را به ایجاد حمایت متقابل برای شناسایی و حل مشکلات محیط کار تشویق کنید. این کار بهتر است در تصمیم‌گیری‌های مشترک در تیم‌کاری یا بحث‌های گروهی درباره حل مشکلات انجام شود.



شکل ۱۷-۲: در فراهم کردن حمایت‌های لازم برای همکاران، از مشاوران و مربیان به خوبی استفاده کنید و به ارتقاء مهارت‌هایشان در کار مشاوره و راهنمایی کمک کنید.

## چک‌پوینت ۱۸

منابع برون سازمانی را برای ارائه همیاری به کارکنان شناسایی و استفاده کنید.

- ۸- در برنامه ریزی و ارائه خدمات حمایت اجتماعی برای کارگران نیازمند، از حمایت مدیران، سرپرستان و همکاران مطمئن شوید.  
۵- اطلاعات محرمانه درباره خدمات ارائه شده به کارگران را بطور مناسب حفظ و نگهداری کنید.

### نکات مهم

- در صورت لزوم، برای کارگرانی که با مشکلات شخصی مواجه اند، برنامه کاری انعطاف پذیر و مرخصی با حقوق ترتیب دهید.
- اثربخشی خدمات اجتماعی ارائه شده توسط سازمان های بیرونی را ارزیابی کنید. همچنین با توجه به اینکه که نیازهای افراد متفاوت است، به دقت شرایط و نیازهای شخصی افراد را بررسی کنید.
- آموزش و راهنمایی استفاده از خدمات اجتماعی بیرونی را برای سرپرستان و کارگران فراهم کنید.

### به یاد داشته باشید

منابع بیرونی، از جمله برنامه های کمک به کارکنان (EAPs)، برای کمک به کارگران نیازمند حمایت های اجتماعی، منبع ارزشمندی است.

### چرا

- استفاده از منابع کمک بیرونی در پاسخدهی و حل مشکلات مختلفی که کارکنان در محیط کار با آنها مواجه هستند مفید است.
- مددکاران اجتماعی، خدمات مشاوره ای و برنامه های کمک به کارکنان (EAPs) می توانند برای بررسی و حل مشکلات کارکنانی که به تنهایی توان مقابله با آن را ندارند، کمک کنند. برای مثال، آنها می توانند، در برخورد با مسائل مربوط به کار، مواد مخدر و سوء مصرف الکل، ایدز و دیگر مسائل اجتماعی و خانوادگی به کارکنان کمک کنند.
- کارکنانی که نیاز به کمک دارند می توانند از برنامه های کمک به کارکنان با حمایت خدمات بیرونی که در محیط کار ایجاد شده، استفاده کنند. استفاده از چنین برنامه هایی برای حمایت موثر برای کارکنانی که با چنین شرایط دشواری مواجه اند توصیه می شود.

### چگونه

- ۱- برای کارگرانی که مشکلاتی در مقابله با مسائل شخصی خود دارند نیاز به خدمات اجتماعی آنها را بررسی کنید. باید به مشکلات دشوار ویژه مانند سوء مصرف الکل یا مواد مخدر، مسائل زندگی خانوادگی و اجتماعی، اعضای مسن خانواده و افراد معلول توجه بیشتر شود. از نمونه های خدمات موثر ارائه شده توسط مددکاران اجتماعی بیرونی و دیگر ارائه دهندگان خدمات اجتماعی استفاده کرده و ارزش به کارگیری آنها را ارزیابی کنید.
- ۲- با مددکاران اجتماعی بیرونی و دیگر ارائه دهندگان خدمات اجتماعی، از جمله ارائه دهندگان برنامه های کمک به کارکنان (EAP)، درباره روش های کمک به کارگران از طریق استفاده از خدمات آنها، مشورت کنید. مطمئن شوید که منابع کافی برای تامین همیاری از چنین خدماتی وجود دارد.
- ۳- جهت همکاری با خدمات برون سازمانی برای فراهم کردن حمایت اجتماعی مورد نیاز کارگران افرادی را تعیین کنید.



شکل ۱۸-۱: خدمات مددکاران اجتماعی و دیگر خدمات حمایتی کارکنان را برای کمک به کارگران، برای مقابله با مشکلات دشوار ویژه مانند سوء مصرف الکل و یا مسائل زندگی خانوادگی و اجتماعی را فراهم کنید.



شکل ۱۸-۲: حمایت افراد ذیصلاح را، برای آموزش کارگران در حفاظت از خودشان و کاهش استرس در کار ارزیابی کنید.

## چک‌پوینت ۱۹

فعالیت‌های اجتماعی را در حین ساعات کاری یا بعد از آن، سازماندهی کنید.

### چرا

- فعالیت‌های اجتماعی، از جمله جلسات غیررسمی و فعالیت‌های تفریحی، همکاری بین مدیران و کارگران و حتی در میان کارگران را تسهیل می‌کند. چنین فعالیت‌هایی که از طریق ابتکار عمل داوطلبانه مدیران و کارگران انجام می‌شود، به بهبود حس همراهی بین آنها کمک می‌کند.

- فعالیت‌های اجتماعی تا حد زیادی درک متقابل میان افراد با سوابق متفاوت را افزایش داده و به حفظ روابط خوب انسانی کمک می‌کند. بنابراین اجرای چنین فعالیت‌هایی به تلاش‌های مشترک برای بهبود شرایط کاری و کاهش استرس در کار منجر می‌شود.

- فعالیت‌های اجتماعی و تفریحی مختلف می‌تواند برای کارگران در نظر گرفته شود. فعالیت‌های مناسب می‌تواند به راحتی برنامه ریزی شده و با همکاری افراد محلی اجرا شود.

### چگونه

۱- از طریق جلسات کاری و مصاحبه، فعالیت‌های اجتماعی مورد علاقه مدیران و کارگران را پیدا کنید.

۲- تیم کوچکی متشکل از مدیران و کارگران جهت بررسی اولویت‌های کارکنان برای سازماندهی فعالیت‌های اجتماعی و زمان بندی مناسب آنها، تشکیل دهید.

۳- به مدیران و کارگران محل برگزاری، محتوا و زمان بندی فعالیت‌های اجتماعی را پیشنهاد دهید و بازخورد آنها را برای بهبود برنامه کسب کنید. در صورت لزوم، در طول ساعات کار فعالیت‌هایی را سازماندهی کنید تا افراد بیشتری بتوانند حضور داشته باشند.

۴- تا حد امکان فعالیت‌های اجتماعی را با همکاری بسیاری از افراد برنامه ریزی کنید. سعی کنید فضای دوستانه و ماهیت داوطلبانه فعالیت‌ها را حفظ کنید. میهمانی‌ها، رویدادهای فرهنگی و ورزشی یا جلسات غیر رسمی به طور معمول قابل سازماندهی هستند.

۵- هر گونه فعالیت‌های اجتماعی انجام شده را ارزیابی کنید و محل برگزاری، محتوا و زمان بندی فعالیت‌ها را بر اساس بازخورد از شرکت‌کنندگان، بهبود دهید.

### نکات مهم

- رویدادهای مشابه موفق، که بوسیله شرکت‌های دیگر و گروه‌های محلی اجرا شده را فرا بگیرید و بدانید که در هر مکان نمونه‌های فراوانی وجود دارد.
- مناسبات غیر رسمی جذاب مانند اهدای جوایز در جشن‌ها، بازی‌ها، اجرای موسیقی و یا مناسبات فرهنگی، یا مسابقات دیگر را برای شرکت‌کنندگان تشکیل دهید.
- به تفاوت‌های فرهنگی شرکت‌کنندگان توجه داشته باشید.

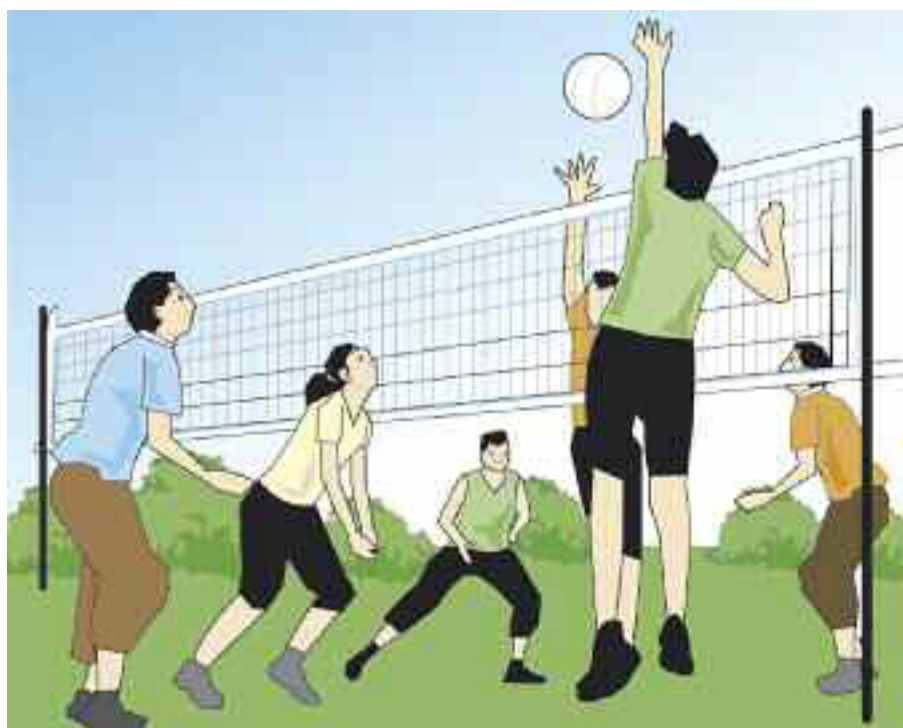
### به یاد داشته باشید

فعالیت‌های اجتماعی و تفریحی به افزایش درک متقابل و حفظ روابط خوب انسانی کمک می‌کند. این فعالیت‌ها تلاش مشترک برای کاهش استرس در کار را تسهیل می‌کند.





شکل ۱۹-۱: از طریق جلسات و مصاحبه های محل کار، نوع فعالیت های اجتماعی مورد علاقه مدیران و کارگران را پیدا کنید.



شکل ۱۹-۲: در حد امکان رویدادهای فرهنگی و ورزشی و یا جلسات غیررسمی را در یک فضای دوستانه با همکاری بیشتر افراد سازماندهی کنید.

## چک‌پوینت ۲۰

### نکات مهم

- ارتباط نزدیک با تمام کارگران را حفظ کنید. برای مثال، مدیران و سرپرستان را به گفتگو با کارگران در محل های کاری آنها، تشویق کنید.
- در حمایت از کارگران، با افراد ذیصلاح درباره چگونگی و زمان ارائه حمایت بحث و گفتگو کنید.
- مسائل شخصی و خصوصی افراد را به صورت محرمانه حفظ کنید.

### به یاد داشته باشید

کمک بموقع به کارگران در صورت نیاز، اثربخشی مقابله با فشارها و استرس را تسهیل می کند.

### چرا

- کارگران مختلف با توجه به شرایط محیط کارشان، شرایط شخصی و اولویت های فردی، به انواع مختلفی از حمایت اجتماعی نیاز دارند. بنابراین لازم است تا برای تک تک کارگران یا تیم های مورد نیاز، کمک و حمایت متمرکز محلی فراهم شود.
- کمک و حمایت مطابق با نیازهای تک تک کارگران یا تیم ها می تواند توسط مدیران و کارگرانی که روابط نزدیکی را با کسانی که نیازمندند حفظ می کنند، در بهترین وجه فراهم شود. با تشویق به حمایت هدفمند، شرایط کاری و شرایط شخصی می تواند بهبود یابد.
- حمایت بموقع به کارگران گرفتار مشکل در شرایط موجود، می تواند در یافتن روشهای مناسب کاهش استرس در کار کمک کند.

### چگونه

- ۱- مطمئن شوید که مدیران، سرپرستان و کارگران به خوبی سیاست درهای باز در محل کار را درک می کنند. و هنگامیکه مشکل دارند با یکدیگر صحبت می کنند.
- ۲- کارگران، سرپرستان و مدیران را تشویق کنید تا به طور منظم از یکدیگر در مورد نحوه انجام کارشان سوال کنند. با بحث و گفتگوی منظم، سعی کنید نیازهای تک تک کارگران را برای کمک و حمایت آنها، درک کنید.
- ۳- زمانی که کارگران با مشکلاتی مواجه اند که حل آن از طریق تلاش های فردی دشوار است حمایت لازم را برای آنها و تیم ها، فراهم کنید. انواع بسیاری از این گونه مشکلات وجود دارد. بنابراین لازم است، شرایط فردی را درک کرده و برای حل آنها با شیوه مناسب همکاری کنید.
- ۴- در صورت امکان و مقتضی، زمانی که یک کارگر نیاز به کمک دارد حمایت لازم را فراهم کنید. در صورت لزوم، تأثیر حمایت و استفاده از منابع حمایت بیرونی را ارزیابی کنید.



شکل ۲۰-۱: زمانی که کارگران با مشکلاتی مواجه اند و یافتن راه حل آن از طریق تلاش های فردی دشوار است، حمایت لازم را فراهم کنید.



شکل ۲۰-۲: در زمان ارائه حمایت به کارگر نیازمند کمک، متناسب با موقعیت مواجه شده وی، با او دوستانه رفتار کنید.



## محیط فیزیکی

محیط فیزیکی از عوامل موثر در استرس کار است. فراهم کردن محیط سالم، ایمن و راحت برای کارگران اهمیت دارد. این امر با ارزیابی و کنترل خطرات محیط همراه با مشارکت فعال کارگران بدست می آید. اقدامات عملی می تواند با توجه به ارزیابی خطرات محیطی یک مکان خاص، انجام شود. موارد زیر برای پیشگیری از استرس مرتبط با محیط فیزیکی اهمیت ویژه ای دارند:

- برای ارزیابی و کنترل خطر، روش های اجرایی مشخص تدوین کنید.
- محیط کاری راحت فراهم کنید.
- خطرات را در منبع کاهش داده یا از بین ببرید.
- تسهیلات استراحت با نشاط و تمیزی را فراهم کنید.
- برای برنامه های واکنش در شرایط اضطراری روش های اجرایی تدوین کنید.

برای پیشگیری از استرس کاری در میان کارگران در مسیر توسعه سیستم های مدیریت بهداشت و ایمنی شغلی، ایجاد محیط کاری راحت، ایمن و سالم ضروری است.

## چک پوینت ۲۱

برای ارزیابی و کنترل ریسک براساس سیستم‌های مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی موجود، روش‌های اجرایی روشنی تدوین کنید.

۵- نتایج ارزیابی و کنترل ریسک را ثبت کنید. مدیریت بایستی مستندات را بررسی کرده و درباره چگونگی تأمین بهبود مستمر با مشارکت کارگران بحث کند.

### نکات مهم

- ارزیابی و کنترل ریسک باید به طور منظم ارزشیابی شود، به خصوص وقتی که در فرآیندهای کار، استفاده از مواد شیمیایی و گازهای خطرناک یا الزامات قانونی، تغییر وجود دارد.

- محیط‌های کاری متفاوت هستند. بنابراین انجام ارزیابی ریسک در یک محیط کاری خاص به ارائه راه حل‌های مناسب برای مشکلات در موقعیت خاصی نسبت به ریسک‌های عمومی کمک خواهد کرد.

- کارگران معلول، زنان باردار، مادران شیرده در هنگام کار در محیط‌های خاص، ممکن است در معرض ریسک بیشتری قرار گیرند. آنها ممکن است نیازهای خاصی داشته باشند که باید در جین ارزیابی و نظارت ریسک‌ها در نظر گرفته شود.

- نتایج حاصل از اقدامات کنترلی ریسک را نظارت و بررسی کنید. نتایج حاصله باید به همه کارگران مربوطه ابلاغ شود.

### به یاد داشته باشید

ریسک‌های محیط کار را ارزیابی و کنترل کنید. از مشارکت فعال کارگران یا نمایندگان آن‌ها در این فرآیند مطمئن شوید.

### چرا

- کارفرما وظیفه دارد محیط کاری سالم و ایمن برای کارگران فراهم کند.
- ارزیابی و کنترل ریسک شامل شناسایی و ارزیابی مخاطراتی در محیط کاری است که ممکن است سبب آسیب به ایمنی و سلامتی کارگران و همچنین اولویت بندی اقدامات برای حذف مخاطرات و به حداقل رساندن خطرات شود.
- روش‌های ارزیابی و کنترل ریسک شامل موارد زیر است که به طور معمول به ترتیب زیر اجرا می‌شود:
  - شناسایی و مشخص کردن خطرات و ارزیابی ریسک‌ها
  - تعیین ریسک (پتانسیل یک خطر که ممکن است باعث پیامد ناخوشایند مثل حادثه، آسیب یا مرگ شود)
  - شناسایی روش‌هایی برای کاهش این ریسک‌ها
  - اولویت بندی و انجام اقدامات کاهش ریسک براساس یک راهبرد
  - ارزیابی و کنترل ریسک در محیط کار، نه تنها به بهبود مداوم ایمنی و بهداشت در محیط کار کمک می‌کند بلکه در دستیابی اعتماد کارگران با توجه به نگرانی کارفرما برای محیط کار موثر است.

### چگونه

- ۱- ریسک‌های مهم ایمنی و بهداشتی در محیط کار را از طریق قدم زدن در محیط کار و بحث گروهی با کارگران و سرپرستان شناسایی کنید.
- ۲- افرادی که در معرض خطر انواع ریسک فاکتورها هستند را شناسایی کنید.
- ۳- ریسک‌ها را با توجه به اقدامات کنترلی موجود ارزیابی کنید. این کار با استفاده از روش‌های رتبه بندی ریسک موجود در سیستم‌های مدیریت ایمنی و بهداشت صورت می‌گیرد.
- ۴- یافتن اقدامات کنترلی بیشتر ضروری است. با توجه به اولویت بندی این اقدامات، با مشارکت فعال سرپرستان و کارگران مربوطه اقدامات موثر کنترل ریسک را در نظر بگیرید.



شکل ۲۱-۱: از طریق قدم زدن و بحث گروهی با کارگران و سرپرستان، ریسک های ایمنی و بهداشت در محیط کار را شناسایی و ارزیابی کنید.



شکل ۲۱-۲: برای کنترل موثر ریسک، نوع اقدامات کنترلی ضروری را از طریق بحث و تبادل نظر با کارگران و سرپرستان تعیین کنید.

## چک پوینت ۲۲

محیط کار راحتی که موجب سلامت جسمی و روانی کارگران شود را فراهم کنید.

- مطمئن شوید که نظرات کارگران در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با بهبود محیط کاری منعکس می‌شود.
- برای آگاهی کارگران درباره ریسک‌های محیط کار، اقدامات پیشگیرانه مناسب و پیشرفت‌هایی که در صورت کنترل آنها به وجود می‌آید، از اصول اطلاعاتی و پوستره‌های مناسب استفاده کنید.

### به یاد داشته باشید

محیط کاری خوب، یک عامل انگیزشی برای کارگران است. ایجاد یک محیط کار راحت که تامین‌کننده سلامت فیزیکی و روانی همه کارگران است، ضروری است.

### چرا

- محیط کاری راحت به سلامتی، ایمنی و رفاه کارگران کمک می‌کند که خود باعث افزایش بهره‌وری نیز می‌شود.
- حفظ سلامت جسمی و روانی خوب در میان نیروی کار در بهره‌وری صنعت و سودآوری اهمیت دارد. این عمل باید با بهبود مستمر محیط کاری تقویت شود.
- با فراهم کردن محیط کاری ایمن، بهبود پایدار ایمنی و بهداشت شغلی به راحتی حاصل می‌شود.

### چگونه

- ۱- مسئولیت کارفرما برای فراهم کردن محیط کاری ایمن و سالم برای کارکنان را شناسایی کرده و بپذیرید.
- ۲- با همه کارگران درباره خط‌مشی ایمنی و بهداشت شغلی گفتگو کرده و برنامه‌های عملی را براساس آن اجرا کنید.
- ۳- جهت شناسایی و کاهش خطرات محل کار، ارزیابی و کنترل ریسک را بطور مناسب انجام دهید.
- ۴- همه الزامات قانونی ایمنی و بهداشت را اجرا کنید.
- ۵- از مطلع بودن کارگران از اطلاعات کافی، دستورالعملها و موارد آموزشی درباره ریسک‌های مرتبط با فعالیت‌های کاری و چگونگی اجرای اقدامات حفاظتی برای مقابله با آنها، اطمینان حاصل کنید.

### نکات مهم

- سعی کنید محیط کاری را بهبود دهید و محل کار راحتی برای کارگران فراهم کنید. برای مثال با توجه به وضعیت روشنایی، سر و صدا، غلظت گرد و غبار و مواد شیمیایی خطرناک از شاخص‌ها استفاده کنید.
- برای کاهش حوادث و بیماری‌های مرتبط با کار هدفی را تعیین کنید. با مدیران، سرپرستان و کارگران در مورد چگونگی دستیابی به این هدف بحث کنید.





شکل ۲۲-۱: برای فراهم کردن محل کار و محیط کاری راحت و ایمن برای همه کارگران، مسئولیت کارفرما را مشخص کنید.



شکل ۲۲-۲: محیط کاری راحتی برای کارگران فراهم کنید. محل کار را بهبود داده و مطمئن شوید که نظرات کارگران در تصمیم گیری ها منعکس می شود.

## چک پوینت ۲۳

مخاطرات ایمنی و بهداشتی را در منبع شان حذف کرده و یا کاهش دهید.

۵- در جایی که کنترل های مهندسی برای کاهش مواجهه در یک حد ایمن، موثر یا کافی نیست، باید از تجهیزات حفاظت فردی استفاده شود.

۶- بازرسی کنید که انواع مناسبی از تجهیزات حفاظت فردی انتخاب شده و به طور کافی استفاده می شود.

### نکات مهم

- مطمئن شوید که روش های دفع مواد زائد مناسب هستند.  
- وقتی فرآیندهای جدید کاری معرفی می شود و یا تغییر عمده ای در فرآیندهای کاری اتفاق می افتد، ریسک مواجهه با خطرات را ارزیابی کنید.

### به یاد داشته باشید

برای حفاظت کارگران، از کنترل مهندسی خطرات در منبع استفاده کنید. تجهیزات حفاظت فردی تنها در صورتی که اقدامات مهندسی و سایر اقدامات حفاظتی کافی نباشد و نتواند مواجهه کارگران را به یک سطح ایمن کاهش دهد، استفاده می شود.

### چرا

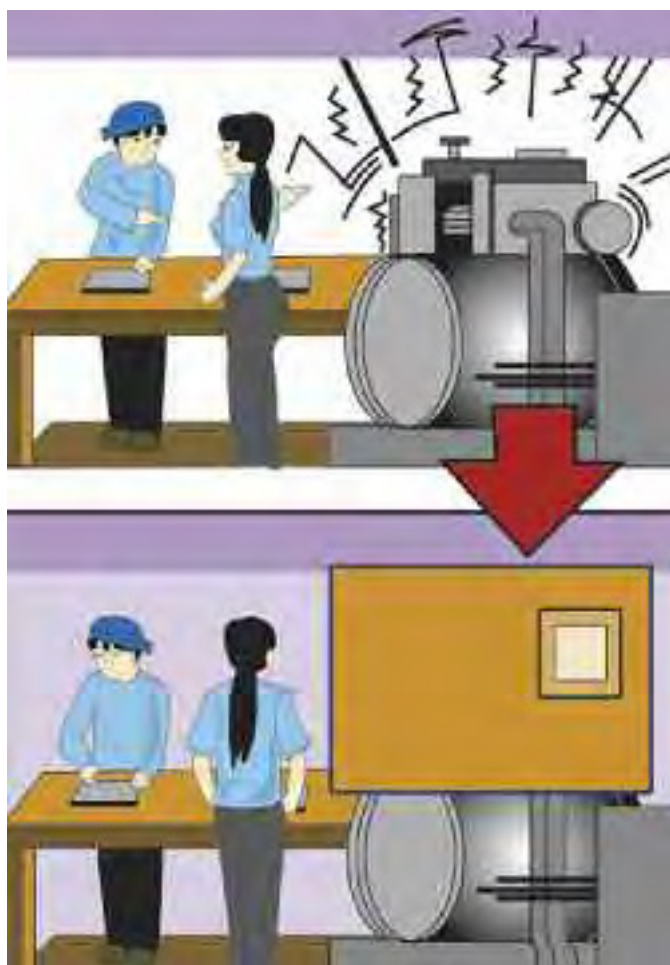
- کنترل خطرات در منبع، اولین رویکرد در کاهش خطرات مرتبط با فعالیتها و فرآیندهای کاری برای حفاظت از کارگران، عموم افراد و محیط است.
- کنترل خطرات در منبع رویکرد عملی موثری است و یک استراتژی ترجیحی برای ایمنی و بهداشت شغلی است، چون این روش اغلب مقرون به صرفه است. این روش به شرکت ها میزان قابل توجهی از صرفه جویی در کاهش ضایعات مواد خام، هزینه های کنترل آلودگی، آسیب و بیماری و تعهدات خسارت را پیشنهاد می کند.
- وقتی که کنترل خطرات در منبع صورت می گیرد، کارگران در برابر خطرات محافظت می شوند.

### چگونه

- ۱- مطمئن شوید که خطرات مشخص شده محل کار می تواند با اصلاح فرآیند کاری یا جایگزینی مواد خطرناک با مواد بی خطر حذف شوند.
- ۲- از کنترل های مهندسی برای محصورکردن یا پوشش مواد خطرناک و فرآیندهای کار استفاده کنید به طوری که کارگران در معرض ریسک های مرتبط نباشند.
- ۳- وقتی که منابع خطرات محل کار نمی تواند حذف یا محصور شود، از اقدامات کنترلی مهندسی اضافی برای کاهش حدود مواجهه استفاده کنید. برای مثال باید تجهیزات تهویه موضعی موثری برای کاهش غلظت گرد و غبار معلق یا مواد شیمیایی خطرناک که در هوای محیط کار نشسته می کند، نصب شود.
- ۴- در خصوص اینکه اقدامات کنترلی مهندسی بیشتر و یا استفاده از تجهیزات حفاظت فردی مورد نیاز است، با سرپرستان و کارگران بحث و گفتگو کنید.



شکل ۲۳-۱: از کنترل‌های مهندسی مانند کلید کنترل دو شستی برای ماشین پرس خطرناک استفاده کنید، در این صورت کارگران در مواجهه با ریسک‌های مرتبط نخواهند بود.



شکل ۲۳-۲: منبع خطر از قبیل ماشین پرس و صدا را برای کاهش ریسک ایمنی و بهداشت و افزایش بهره‌وری، محصور کنید.

## چک پوینت ۲۴

تسهیلات استراحت تمیز فراهم کنید.

### چرا

- امکانات استراحت خوب و تمیز برای کارکنان، بهداشت خوب و تمیزی را در شرکت تضمین می‌کند.
- کارگرانی که کار سخت و مخاطره آمیز انجام می‌دهند یا در مناطق آلوده کار می‌کنند به مناطق استراحت تمیز نیاز دارند. این مکان‌ها باید از خطرات اشتنشاق هوای آلوده، جذب آلودگی از طریق پوست و ورود از طریق غذا دور باشد.
- یک فضای راحت، تمیز و خوب برای استراحت با تمام امکانات رفاهی، به حفظ شرایط کاری خوب و سلامتی کارگران کمک می‌کند.
- تسهیلات استراحت تمیز نشانه‌ی یک محیط کاری خوب و دوستانه است.

### چگونه

- ۱- اتاق‌های استراحت مناسب، که دور از ایستگاه کاری واقع شده باشد به تعداد کافی فراهم کنید و بهداشت این اتاق‌ها را نیز حفظ کنید. تمیزی و نگهداری این تسهیلات را به طور منظم بازرسی کنید.
- ۲- همراه با این اتاق‌های استراحت، تسهیلات خوب نگهداری شده زیر را برای زنان باردار و مادران شیرده فراهم کنید:
  - دسترسی به آب آشامیدنی سالم و پاک
  - اتاق غذاخوری دور از گرد و غبار و آلودگی‌های صنعتی
  - سرویس‌های بهداشتی، شستشو و تعویض لباس مناسب
- ۳- نواحی استراحت باید دارای صندلی مناسب (صندلی‌های پشتی دار و دسته دار) کاناپه و میز برای نشستن باشند. نواحی استراحت باید از سر و صدا، گرد و غبار و مواد شیمیایی و دیگر آلودگی‌های صنعتی دور باشد. دمای مناسب به همراه تهویه کافی را در این مکان‌ها فراهم کنید (در کشورهای سردسیر از بخاری و در کشورهای گرمسیر از کولر استفاده کنید).
- ۴- طراحی و ایجاد امکانات بیشتر در نواحی استراحت را بهبود داده و در صورت نیاز با کارمندان مشورت کنید.

### نکات مهم

- تسهیلات استراحت نباید برای تعویض لباس‌های حفاظت فردی که در طی انجام فعالیت‌های کاری آلوده شده‌اند استفاده شوند. برای تعویض لباس‌های کاری یا لباس‌های بیرون‌اتاق‌هایی جداگانه در نظر بگیرید.

- زنان باردار و مادران شیرده باید امکانات بیشتری داشته باشند، به طوری که در صورت لزوم بتوانند دراز بکشند و استراحت کنند یا به بچه‌های خود شیر دهند.

- سیگار کشیدن برای تمام کارگران در این نواحی باید ممنوع باشد. اگر اتاق‌ها یا نواحی مجزا برای افراد سیگاری فراهم کردید، باید مجهز به علائم هشداردهنده‌ای که سیگار کشیدن برای سلامتی‌شان مضر است داشته باشد.

### به یاد داشته باشید

تسهیلات استراحت و دیگر امکانات تمیز و خوب نگهداری شده، همیشه مورد پسند کارگران بوده و فضای دوستانه‌ای نیز ایجاد می‌کند.



شکل ۲۴-۱: برای کارگران به تعداد کافی اتاق های استراحت که به طور مناسب واقع شده باشند فراهم کرده و بهداشت آن ها را به طور منظم بازرسی کنید.



شکل ۲۴-۲: محل غذاخوری بهداشتی و راحتی را، دور از سروصدا، گرد و غبار و آلودگی فراهم کنید.

## چک پوینت ۲۵

برنامه های واکنش در شرایط اضطراری را برای تسهیل در عملیات مربوطه و تخلیه سریع تدوین کنید.

### چرا

- آتش سوزی، بلایای طبیعی و یا حوادث بزرگ می تواند در هر زمان اتفاق بیفتد و هر فردی در محل کار نیاز دارد چگونگی واکنش و نحوه برخورد با این شرایط را بداند.
- ترس از شرایط اضطراری مانند آتش سوزی، سیل یا انفجار، همراه با فقدان دانش چگونگی مواجهه با آن، می تواند واکنش های وحشت زدگی، ناراحتی، استرس و در نهایت تاثیر منفی بر روی بهره وری را ایجاد کند.

- برنامه اضطراری نوشته شده، ابلاغ شده و نصب شده می تواند عواقب جدی یک موقعیت اضطراری بزرگ را کاهش دهد و از تبدیل یک موقعیت اضطراری کوچک به رویداد فاجعه بار بزرگ جلوگیری کند.
- ممکن است یادآوری چیزهایی که در شرایط اضطراری نیاز داریم مشکل باشد، بنابراین باید مجموعه ای از دستورالعمل ها که به آسانی خوانده شده و خوب سازماندهی شده، وجود داشته باشد. همه باید در انجام عملیات اضطراری از جمله نحوه تخلیه آموزش ببینند.

### چگونه

- ۱- با کمک مسئولین شهرداری، ماهیت شرایط اضطراری بالقوه ای که ممکن است در محل کار و محیط اطراف آن ایجاد شود را تعیین کنید.
- ۲- با کارفرما، کارگران، پرسنل ایمنی و بهداشت و خدمات اورژانسی شهرداری درباره تعیین اقدامات ضروری موردنیاز در شرایط اضطراری، بحث کنید. احتمال آتش سوزی، انفجار و انتشار مواد خطرناک و آسیب های بالقوه را در نظر بگیرید.
- ۳- الویت اقدامات لازم در شرایط اضطراری را تعیین کنید. این موارد ممکن است شامل اقداماتی همچون تعطیل کردن، درخواست کمک از بیرون، کمک های اولیه و تخلیه اضطراری باشد. کارگران، سرپرستان و پرسنل ایمنی و بهداشت باید در این بحث ها مشارکت کنند. نیازهای ویژه کارگران ناتوان و یا زنان باردار را در نظر داشته باشید.

۴- زمانی که روش های اجرایی را تدوین می کنید، اقدامات اضطراری را برای همه کسانی که در معرض خطرند، در نظر بگیرید. برای کسانی که باید اقدام ویژه ای در شرایط اضطراری انجام دهند، آموزش های مکرر و پیوسته ضروری است. تمرینات نحوه تخلیه اضطراری نیز را انجام دهید.

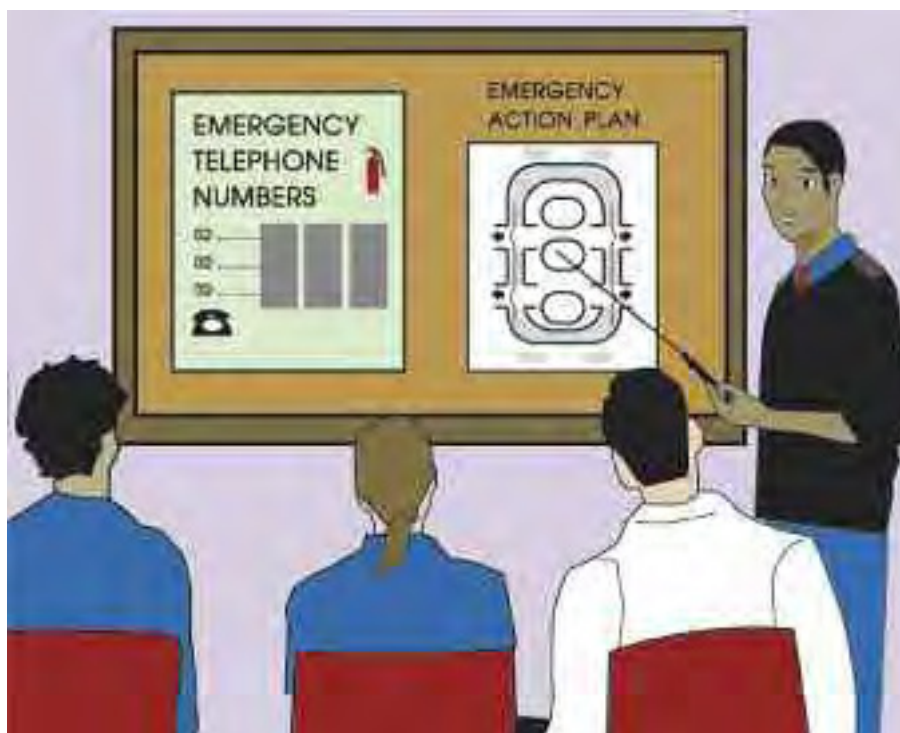
۵- لیست شماره تلفن های اضطراری، روش های اجرایی واکنش در شرایط اضطراری و راه های تخلیه باید به طور مداوم به روز شده و به طور واضح نصب شود. مطمئن شوید که تمام کارگران از محل استقرار لیست مطلع هستند. اطمینان حاصل کنید که تجهیزات اضطراری در محل (جعبه کمک های اولیه، تجهیزات پزشکی ضروری، تجهیزات حفاظتی، وسایل انتقالی از قبیل برانکاردهای اورژانس و تجهیزات خاموش کننده آتش)، کاملاً مشخص شده و قابل دسترسی سریع است.

### نکات مهم

- هنگام برنامه ریزی برای تخلیه، مطمئن شوید که هر ایستگاه کار دو مسیر خروجی باز، بدون مانع و کاملاً مشخصی از محل کار دارد و نیز برای کارگران، بیرون از محل کار محل تجمعی وجود دارد.
- به وضوح مشخص کنید که چه کسانی در طی شرایط اضطراری مسئول هستند.
- با وقوع تغییرات در محل کار که روی فرآیندهای شرایط اضطراری تاثیر دارد (مانند تغییر در تولید یا بازسازی)، مطمئن شوید که این تغییرات در برنامه ها و فرآیندهای شرایط اضطراری در نظر گرفته می شود.
- برای ارتقاء برنامه های اضطراری، ریسک های مجاور محل کار را ارزیابی کنید.

### به یاد داشته باشید

هر فردی در محیط کار باید دقیقاً بداند که در مواقع اضطراری چه کاری باید انجام دهد. برنامه ریزی شرایط اضطراری خوب، می تواند از حوادث جدی جلوگیری کند.



شکل ۲۵-۱: برنامه های عملی اضطراری را با مشارکت کارگران تهیه کنید. مسیرهای تخلیه ایمن و اقدامات کمک های اولیه برای همه کارگران و افراد خاص را فراهم کنید.



شکل ۲۵-۲: از چگونگی استفاده کارگران از تجهیزات اضطراری در محل، مثل استفاده از کپسول آتش نشانی مطمئن شوید.





# تبادل کار- زندگی و زمان کاری

تبادل کار-زندگی و تنظیم زمان کاری از عوامل مهم و تاثیرگذار در استرس کاری هستند. بهبود برنامه زمانبندی کار و اقدامات دیگر ممکن است در حمایت بهتر از تبادل کار- زندگی ضروری باشد. استرس در کار بطور ویژه با ساعت های کار طولانی مدت، سیستم های نوبت کاری نامنظم و اینکه آیا تعطیلات کافی، مرخصی و استراحت با حقوق تأمین شده است، مرتبط می باشد. اقدامات حمایتی چند جانبه برای کاهش خستگی، افزایش ایمنی و بهداشت و حمایت از حفظ مسئولیت های خانواده، مورد نیاز است. اقدامات عملی برای برنامه زمانبندی کار و تبادل کار - زندگی شامل:

- ۱- مشارکت کارگران در تعیین ساعت های کاری
- ۲- تطبیق نیازهای کار و کارگران
- ۳- پرهیز از ساعت های کاری بسیار طولانی
- ۴- تسهیل حفظ مسئولیت های خانوادگی
- ۵- تنظیم وقفه های کاری و زمان استراحت

انجام اقدامات چند جانبه که منعکس کننده نیازها و اولویت های سازمان و کارگران باشد در حفظ تبادل کار- زندگی اهمیت ویژه ای دارد.

## چک‌پوینت ۲۶

کارگران را در تعیین ساعات کاری مشارکت دهید.

### چرا

- در نظر گرفتن دامنه ای از برنامه زمانبندی کار، به همراه زمان های مختلف شروع و پایان کار، دوره های استراحت، وقفه های کاری، مدت و ترتیب نوبت کاری، تخصیص روزهای تعطیل و غیره امکان پذیر است. تنوع، کلیدی است برای توسعه اختیار و آزادی که نیازهای کار و کارگران را متعادل می کند.
- کارگران مختلف، نیازهای متفاوتی دارند. درگیر کردن افراد در مرحله برنامه ریزی، ضروری است.
- با برقراری تعادل در کار و زندگی خانوادگی، کارگران از نظر فیزیکی و روانی برای کار متناسب تر خواهند بود و بهره وری بیشتری خواهند داشت.
- وقتی کارگران قادر باشند کار و زندگی خصوصی را با یکدیگر تطبیق دهند، هم برای سازمان و هم برای خانواده سودمند خواهد بود.

### چگونه

- ۱- برای برنامه زمانبندی کار گزینه های ممکن را از طریق بحث گروهی که کارگران مرتبط یا نمایندگان آنها درگیرند، شناسایی کنید.
- ۲- بنابراین در عمل، در نظر بگیرید که راه های متنوعی برای تغییر دادن برنامه زمانبندی کار وجود دارد. مثال های رایج در این ارتباط شامل:

- تغییر زمان های شروع و پایان کار
- قرار دادن وقفه های استراحت
- توزیع ساعات کاری مساوی در طول روز
- در نظر گرفتن تعطیلات
- تعیین و تنظیم زمان های آزاد
- بهینه سازی برنامه ها و مدت نوبت کاری
- فراهم کردن کار نیمه وقت
- ترتیب شراکت شغلی

- ۳- الویت های کارگران، الزامات ایمنی و بهداشت، الزامات کسب و کار و توافق برنامه های واقعی را با یکدیگر تطبیق دهید.

- ۴- با کارگران تناسب برنامه تعیین شده را دوباره بررسی کرده و ترتیبات زمانی جدید را امتحان کنید.
- ۵- برای مدیران و کارگران درباره اثرات بهداشتی برنامه های کاری مختلف و طراحی برنامه زمانبندی کار مناسب، کارگاه های آموزشی برگزار کنید.

### نکات مهم

- نیازهای کاری و اولویت های کارگران باید همراه با الزامات مربوط به ایمنی و بهداشت در نظر گرفته شوند.
- مشارکت کارگران در تنظیم برنامه های زمان کاری به انجام مسئولیت پذیری آنها در خانواده کمک می کند.
- مثال های خوب از برنامه زمانبندی کاری در شرکت های مشابه، می تواند به عنوان مدل های عملی بکار رود.
- تیم برنامه ریزی شامل نماینده کارگران و سرپرستان برای شناسایی گزینه های عملی تشکیل دهید. برنامه ارائه شده توسط آنها، می تواند به عنوان مبنایی برای مشاوره های بیشتر محیط کاری استفاده شود.

### به یاد داشته باشید

برنامه زمانبندی کاری، زندگی روزمره را تحت تاثیر قرار می دهد. مشارکت کارگران در طراحی برنامه های کاری، نتایج بهتر و رضایت شغلی بالاتری ایجاد می کند.

شکل ۲۶-۱: در طراحی برنامه زمانبندی کاری، اولویت های کارگران و نیازهای کار را باهم تطبیق دهید.



شکل ۲۶-۲: برای دوره های استراحت و فعالیت های زمان فراغت، زمان کافی در نظر بگیرید. رفت و آمد، زندگی اجتماعی، فعالیت های تفریحی و استراحت، عواملی هستند که بر توانایی ما در مقابله با استرس اثر می گذارند.



## چک‌پوینت ۲۷

برنامه کاری را مطابق با نیازهای سازمان و نیازهای خاص کارگران برنامه ریزی کنید.

### چرا

• برنامه های کاری انعطاف پذیر، متناسب با نیازهای شرکت و الویت های فردی کارگران بشکل گسترده ای بکار برده می شود. از آنجایی که مزایا و معایب برنامه های کاری خاص برای کارگران و شرکت ها متفاوت است، تلاش های هماهنگ برای تطبیق چنین تفاوت هایی لازم است.

• برنامه های کاری انعطاف پذیر، که اغلب با نوبت کاری های نامنظم مثل نوبت کاری های آخر هفته و نوبت کاری های شب ادغام می شوند، برای شرکت هایی که سعی دارند با نیازهای بازار، برنامه زمانبندی و اهداف تولید متناسب باشند مطلوب است. برنامه های کاری برنامه ریزی شده در پاسخ به این نیازها ممکن است با برنامه ترجیحی کارگران برای نیازهای شخصی، نیازهای خانواده و جامعه نیز متفاوت باشد.

• برنامه های کاری انعطاف پذیر یا نامنظم، اغلب موجب افزایش مشکلاتی در سرپرستی و سازماندهی کار می شود، و می تواند باعث بروز نوساناتی در خروجی تولید و کیفیت شود. همچنین توسعه شغلی و آموزش مهارت ها نیز دخیل هستند. این اشکالات تأثیرات متفاوتی بر روی شرکت و کارگران دارد که باید به دقت مورد بررسی و آزمایش قرار گیرد.

• برنامه های کاری انعطاف پذیر، اغلب به ساعات طولانی نوبت کاری، نوبت کاری های عصر و شب مکرر، کار در طی پایان هفته و تعطیلات منجر می شود، و بر ایمنی، بهداشت، سلامتی و رفاه کارگران تأثیر می گذارد. مزایا و معایب برنامه های کاری سنتی و انعطاف پذیر باید با مشارکت فعال مدیران و کارگران مورد بحث قرار گیرد.

### چگونه

۱- گزینه های مختلف برنامه های کاری ترجیحی توسط شرکت و کارگران را بررسی کنید. محاسن و معایب تغییر برنامه های کاری باید از طریق بررسی مشترک این گزینه ها بحث شود.

۲- عوامل پیچیده مرتبط با برنامه های کاری انعطاف پذیر یا نامنظم باید در طراحی برنامه های کاری مدنظر قرار گیرد. نیازهای مختلف و اولویت های شرکت و کارگران باید بطور واضح و براساس اطلاعات قابل دسترس بحث شود.

۳- معایب و مزایای برنامه های مختلف برای شرکت و کارگران را مقایسه کنید و گزینه های مورد توافق را به طور مشترک بررسی کنید.

۴- از نمونه های خوب برنامه های کاری مشابه در صنایع یا محیط های کاری دیگر استفاده کنید.

۵- در صورت لزوم، برای تعیین اثرات ممکن روی کسب و کار و زندگی کاری، دوره های آزمایشی را در نظر بگیرید. با گرفتن بازخورد از مدیران و کارگران در مورد گزینه های عملی بحث کنید.

۶- اقدامات حمایتی قابل دسترس برای شرکت و کارگران مربوطه را بررسی کنید. بعضی از اشکالات ممکن است از طریق اقدامات حمایتی حل شوند.

### نکات مهم

- نوسانات و تغییرات فصلی را درباره نیازها و الویت های شرکت و کارگران در نظر بگیرید.

- همچنین ارتباط با اجتماعات محلی و خدمات آنها باید در نظر گرفته شود. اثرات فرهنگ محلی یا فرهنگ های مختلف کارگران نیاز به توجه دارد.

- درک متقابل و فرآیند انعطاف پذیر مشورت بین شرکت و نمایندگان کارگران اهمیت دارد.

- اثرات ایمنی و بهداشت کارگران باید یکی از نگرانی های اصلی در بررسی گزینه های توافقی باشد.

### به یاد داشته باشید

نیازها و اولویت های برنامه های کاری، اغلب بین شرکت ها و کارگران متفاوت است. گزینه های عملی که می تواند مطابق نیازهای همه باشد، را به طور مشترک بررسی کنید.



شکل ۲۷-۱: برنامه های کاری انعطاف پذیر متناسب با نیازهای شرکت و مشتریان، و همچنین براساس اولویت های فردی کارگران بکار ببرید.



شکل ۲۷-۲: هنگام توافق بر روی برنامه های کاری، تاثیر ساعات کاری را بر ایمنی و بهداشت کارگران در نظر بگیرید.

## چک‌پوینت ۲۸

برای اجتناب از ساعات کاری بیش از حد طولانی اقدامات و محدودیت‌هایی را در نظر بگیرید.

### چرا

- در طی دوره کاری طولانی‌تر از نوبت کاری طبیعی، خستگی تجمع یافته و بهبودی بیشتر به تأخیر می‌افتد. ساعات کاری بیش از حد طولانی، می‌تواند به بیماری‌های ناشی از استرس منجر شود.
- نوبت کاری طولانی‌تر از حد طبیعی، مدت زمان آزاد قابل دسترس دوره‌ی خواب و استراحت را که برای بهبود از خستگی ضروری است، کاهش می‌دهد. بنابراین کسانی که نوبت کاری‌های بسیار طولانی دارند، مجبورند نوبت بعدی را بدون رفع خستگی با ساعات استراحت و خواب کوتاه‌تر، شروع کنند.

- درموقعیت‌هایی با حجم کار سنگین ساعات اضافه کاری طولانی رایج است. ساعات اضافه کاری طولانی به‌مراه بار کاری زیاد، فشار زیادی را بر سلامتی کارگران ایجاد می‌کند. برای جلوگیری از ساعات اضافه کاری بسیار طولانی در انواع کارها، تلاش جدی داشته باشید.
- ساعات کاری بسیار طولانی اغلب ناشی از ادغام نوبت‌های کاری مانند وظایف شبانه بعد از شیفت روز یا وظایف روزانه بعد از شیفت شب است. باید از نوبت کاری‌های مضاعف یا بسیار طولانی اجتناب شود.

### چگونه

۱- طول نوبت کاری‌های مختلف را بررسی کنید و بررسی کنید که آیا ساعات طولانی نوبت کاری منجر به خستگی بیش از حد یا مانع از رفع خستگی شده است. همچنین ساعات اضافه کاری را بررسی کنید تا تعیین کنید که آیا ساعات اضافه کاری تجمعی در هفته یا در ماه بیش از حد است، و منجر به خستگی مزمن و بیش از حد برای کارگران مربوطه شده است.

۲- برنامه‌های کاری را دوباره بررسی کنید تا از نوبت کاری‌های بسیار طولانی جلوگیری شود. این کار باید با در نظر گرفتن یک حد مجاز برای ساعات اضافه کاری ترکیب شود که در غیر اینصورت، ممکن است منجر به خستگی بیش از حد و مانع بهبودی در فواصل بین نوبت‌های کاری شود.

۳- درباره اقدامات مؤثر برای اجتناب از ساعات‌های کاری بسیار طولانی با مدیران و نمایندگان کارگران بحث کنید. با همدیگر بررسی کنید که ساعات اضافه کاری را چگونه می‌توان تنظیم کرد و رعایت نمود. همچنین درباره اینکه آیا ساعات بین نوبت‌های کاری برای تضمین رفع خستگی کافی است، بحث کنید.

۴- برای حذف نوبت کاری بسیار طولانی از طریق محدود کردن و کاهش ساعات اضافه کاری عملیات ویژه‌ای را معرفی کنید. این کار می‌تواند شامل تلاش جمعی برای کاهش ساعات اضافه کاری، تنظیم روزهای بدون اضافه کاری و همکاری بین مدیریت و کارگران برای محدود کردن ساعات اضافه کاری باشد.

۵- مطابق طول نوبت کاری‌ها و ساعات اضافه کاری، دوره‌های استراحت و تسهیلات استراحت را نیز بررسی کنید. درباره اقدامات لازم برای تضمین دوره‌های استراحت کافی برای ساعات نوبت کاری طولانی و نوبت شب، بحث کنید.

### نکات مهم

- بررسی کنید که آیا وجود روزهای تعطیل بین نوبت‌های کاری، کافی است؟ و اینکه تعطیلات باعث بهبود خستگی به دلیل وجود نوبت کاری طولانی و نامنظم می‌شود یا نه؟

- مطمئن شوید که زمان بین نوبت‌های کاری‌ها به اندازه کافی طولانی است و منجر به خستگی مزمن یا تجمعی نمی‌شود. باید توجه داشت که اگر نوبت کاری‌های بیش از حد طولانی برای دو بار یا بیشتر به طور متوالی اتفاق بیفتد، ضروری است تا برنامه‌های کاری برای اجتناب از چنین وضعیتی دوباره تنظیم شود.

- هنگامی که ساعات کاری بسیار طولانی در اثر عوامل پیچیده‌ای مثل بار کاری سنگین، زمان محدود، کمبود کارگران ماهر و اوضاع بازار اتفاق می‌افتد، تلاش‌های هماهنگی را برای اجتناب از ساعات کار طولانی انجام دهید.

### به یاد داشته باشید

ساعات کاری بیش از حد طولانی، منجر به خستگی بیش از حد و افزایش ریسک آسیب‌های شغلی و بیماری‌های ناشی از استرس می‌شود. برای اجتناب از ساعات کاری طولانی تلاش‌های هماهنگ انجام دهید.



شکل ۲۸-۱: برای اجتناب از نوبت کاری بسیار طولانی و زمان خیلی کم برای استراحت، مجدداً برنامه های کاری را تنظیم کنید. برای ساعات اضافه کاری طولانی محدودیتی را در نظر بگیرید تا اثرات آن بر رفاه کارگران به حداقل برسد.



شکل ۲۸-۲: برای محدودسازی و کاهش ساعات اضافه کاری بسیار طولانی عملیات ویژه ای را معرفی کنید. برای مثال: تعیین روزهای بدون اضافه کاری (بطور مثال عدم اجازه کار بعد از ساعت ۵ بعد از ظهر)، حمایت مدیریت و همکاری کارگران در محدود کردن ساعات اضافه کاری.

## چک‌پوینت ۲۹

ترتیب برنامه زمانبندی کار را به گونه ای بهبود دهید، تا کارگران قادر به انجام مسئولیت های خانوادگی شان باشند.

### چرا

- برنامه زمانبندی کار تاثیر زیادی بر انجام مسئولیت های خانوادگی دارد. رفاه خانواده بطور قابل توجهی تحت تأثیر ساعت های طولانی کار، نوبت کاری های نامنظم، توزیع و تکرار نوبت کاری عصر و شب، تعطیلات، زمان رفت و آمد و مرخصی استحقاقی قرار می گیرد. اقدامات یکپارچه برای حمایت از کارگران درگیر در تنظیم زمان کاری مختلف، جهت انجام مسئولیت های خانوادگی شان ضروری است.

- در طراحی سیستم های نوبت کاری و دیگر برنامه های زمانبندی کار نامنظم و انعطاف پذیر نیاز است به اختلال در زندگی خانوادگی و اجتماعی و استرس مرتبط با آن توجه شود. لازم است چنین بی نظمی هایی را با تطبیق برنامه های کاری متناسب به حداقل رساند، برای مثال می توان از زمان های آزاد، دوره های استراحت، برنامه مراقبت های لازم از مادر و کودک، سیستم های زمان کاری انعطاف پذیر، تضمین تعطیلات و پایان هفته و برخورداری از مرخصی استحقاقی استفاده کرد.

- باید اقدامات حمایتی گوناگون فراهم شود تا کارگران قادر به انجام مسئولیت های خانوادگی خود باشند. چون مسئولیت ها با توجه به شرایط فردی متفاوت است، و معمولاً اقدامات چندجانبه ای نیاز است.
- به دلیل ارتباط نزدیک بین برنامه های کاری و توانایی انجام مسئولیت های خانوادگی، مشارکت فعال کارگران در طراحی برنامه های کاری ضروری است.

### چگونه

۱- اولویت های کارگران را با توجه به برنامه زمانبندی کاری و انجام مسئولیت های خانوادگی آنها بررسی کنید. درباره اینکه کدام یک از جنبه های برنامه زمانبندی کار اهمیت بیشتری دارد، بحث کنید.

۲- در برنامه زمانبندی کاری، انعطاف پذیری را افزایش دهید به طوری که ساعت های کاری و مرخصی ها بتواند مطابق با نیازهای فردی کارگران تنظیم شود.

۳- برای جایگزینی آسان افرادی که ممکن است به دلیل انجام مسئولیت های خانوادگی حضور نداشته باشند، مهارت های چندگانه کارگران را ارتقاء دهید.

۴- خط مشی را در نظر بگیرید تا با نیازهای کارگران برای مرخصی سالانه، مراقبت از کودکان و مرخصی تحصیلی مطابقت داشته باشد.

۵- برای کمک به کارگران در انجام مسئولیت های خانواده، اقدامات حمایتی چندجانبه را فراهم کنید.

### نکات مهم

- کارگرانی را که به استفاده از خدمات مراقبت از کودک و افراد سالخورده نیاز دارند، حمایت کنید. کارگرانی را که در حمایت از همکارانشان در برآورده ساختن مسئولیت های خانوادگی شان کمک می کنند تشویق کنید.

- برای استفاده کارگران از خدمات رفت و آمد، شرایطی را فراهم کنید.

- از فعالیت های داوطلبانه کارگران در اجتماعات حمایت کنید.

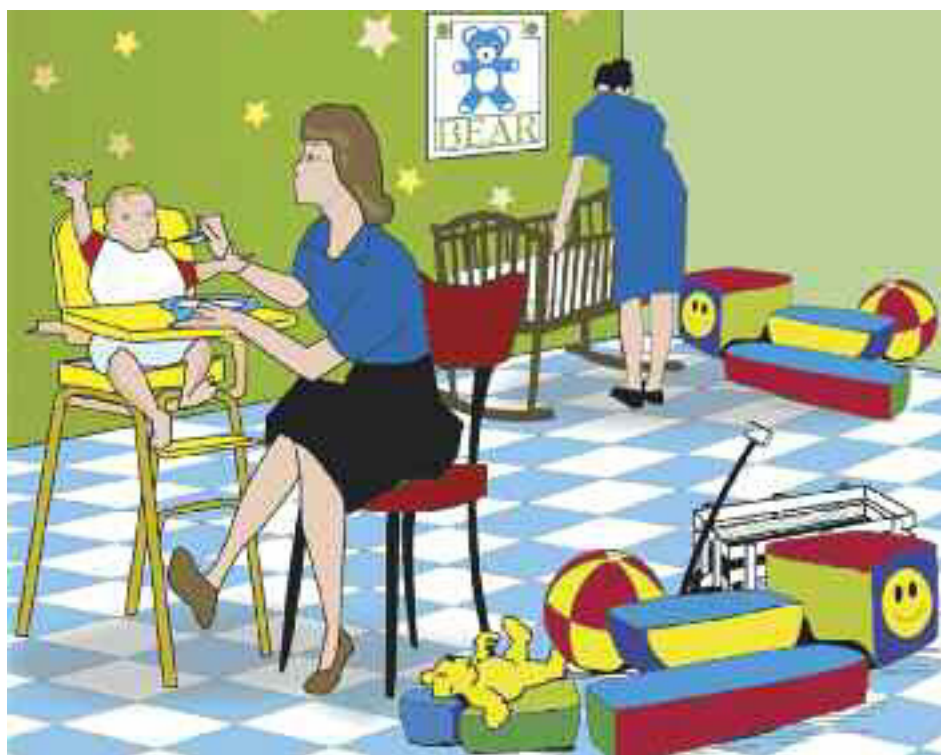
### به یاد داشته باشید

در برنامه زمانبندی کاری، انعطاف پذیری را افزایش دهید تا به کارگران در انجام مسئولیت های خانوادگی کمک شود.





شکل ۲۹-۱: انعطاف پذیری در برنامه زمانبندی کاری را افزایش دهید، تا ساعات کاری، روزهای تعطیل و مرخصی استحقاقی متناسب با نیازهای خانوادگی و اجتماعی کارگران تنظیم شود.



شکل ۲۹-۲: از کارگران نیازمند به مراقبت از کودک و دیگر خدمات اجتماعی، حمایت کنید.

## چک‌پوینت ۳۰

مدت زمان و تکرار استراحت و وقفه های کاری را با توجه به بار کاری تنظیم کنید.

### چرا

- کار مداوم و بدون استراحت اغلب انرژی بر و خستگی را افزایش می دهد. ضروری است قبل از بروز خستگی بیش از حد، زمانهای استراحت قرار گیرد.
- دوره های طولانی کار مداوم، خطر حوادث را افزایش می دهد. باعث کم دقتی در کار شده و بدلیل خستگی زیاد احتمال خطای انسانی افزایش می یابد. همچنین وقتی دوره های کار خیلی طولانی می شود، کیفیت کار پایین می آید.
- بهتر است بجای داشتن استراحت طولانی مدت بعد از یک دوره کار بسیار طولانی، وقفه های کوتاه مکرری برای پیشگیری از خستگی در نظر بگیرید. بنابراین مفید است، تا برنامه های استراحت کوتاه را قبل از خستگی بیش از حد که بهبود آن به زمان بیشتری نیاز دارد، برنامه ریزی کنید. همچنین برای پیشگیری از اختلالات اسکلتی-عضلانی و کاهش استرس مرتبط با انواع کارهای سخت، نیز سودمند است.
- تأمین محیطی راحت و با طراوت برای استراحت های کوتاه مدت نیز بطور یکسان اهمیت دارد.

### چگونه

- ۱- سعی کنید در طول روز کاری، استراحت های کوتاه ۱۰ الی ۱۵ دقیقه ای یکبار در دوره کاری صبح و یکبار در دوره کاری عصر، در نظر بگیرید. استراحت های کوتاه مشابهی برای نوبت های کاری چندین ساعته دیگر، از قبیل عصر یا شب نیز قابل توصیه است.
- ۲- اگر کار خیلی سخت باشد یا نیاز به تمرکز مداوم داشته باشد مثل عملیات مداوم کامپیوتری، کارهای تکراری و سریع یا وظایف بازرسی شدید، نیاز به استراحت های کوتاه بعد از هر ساعت کاری دارد.
- ۳- کارهای خسته کننده را با فعالیت های دیگر ترکیب کنید، تا کارهایی با وضعیت بدنی محدود، فشار عضلانی، تنش چشمی یا تمرکز ذهنی بتواند با انواع دیگر کارها جایگزین شود.
- ۴- افراد را به انجام ورزش های شل کننده، کششی یا فعالیت های تفریحی در طی زمان استراحت تشویق کنید.

### نکات مهم

- برای انواع کارهای خسته کننده یا کار در شرایط محیطی ناخوشایند، مثل گرما یا سرمای شدید، استراحت های مکرر کوتاه مدت ضروری است.
- داشتن استراحت قبل از شروع خستگی، از استراحت طولانی در زمان خستگی موثرتر است. برای مثال در هنگام کار با واحد نمایشگرهای بصری، استراحت ها را در فواصل زمانی منظم در هر ساعت برنامه ریزی کنید.

### به یاد داشته باشید

استراحت های کوتاه و مکرر، خستگی را برطرف می کند و منجر به فرآیندهای کاری ایمن و مؤثرتر می شود.



شکل ۳۰-۱: در طول نوبت کاری استراحت های کوتاه مدت در نظر بگیرید و افراد را به انجام ورزش های شل کننده، کششی و فعالیت های تفریحی در طول استراحت ها تشویق کنید.



شکل ۳۰-۲: برای استراحت های کوتاه مکرر تسهیلات نشاط آور و آرام بخش فراهم کنید، برای اینکه برای رفع خستگی و کاهش استرس ضروری هستند.



# به رسمیت شناخته شدن در کار

به رسمیت شناخته شدن در محیط کار، جنبه مهم پیشگیری از استرس در کار است. با شناسایی صحیح عملکرد مناسب کاری و همکاری مثبت کارگران، سازمان می تواند قدردانی خود را از کارهای خوبی که برای شرکت مناسب است، نشان دهد. چنین بازخورد مثبتی احترام متقابل و مشارکت درون سازمان را ارتقا می دهد.

اقدامات موثری که در این زمینه می توان انجام داد عبارتند از:

- قدردانی و تمجید از عملکرد مطلوب کارگران
- اطلاع رسانی مداوم کارگران از نتایج کارشان
- اجرای روشی برای بیان نظرات کارگران
- رفتار یکسان با مردان و زنان
- فراهم کردن چشم انداز شغلی مناسب

بنابراین با قدردانی و احترام گذاشتن به تلاش های کارگران، می توان به پیشگیری از استرس در محیط کار کمک کرد.

## چک پوینت ۳۱

از عملکرد مطلوب کارگران و تیم‌های کاری به طور آشکارا قدرانی کنید.

### چرا

- کارهای خوب انجام شده توسط کارگران یا تیم‌های کاری، نمونه‌ای از عملکرد مناسب را نشان می‌دهد، که معمولاً نتیجه همکاری در محیط کار است. ثبت نمونه‌های ویژه از کارهای درست، و قدرانی آشکار از مسئولیت‌هایشان، مفید است.
- وقتی کارگران در برنامه ریزی و اجرای فرآیندهای بهبود مشارکت می‌کنند، بهبود شرایط کاری موثرتر خواهد شد. همچنین قدرانی منصفانه از عملکرد صحیح مدیران و کارگران، آنها را برای دستیابی به بهبود کاری و عملکرد مطلوب تشویق می‌کند.
- نشان دادن تعهد سازمانی برای بهبود مستمر مهم است. که بهتر است این تعهدات با قدرانی مناسب و دادن پاداش به کارگران موفق در ایجاد بهبودها و دستیابی به اقدامات نمونه، تأیید شوند.

### چگونه

- ۱- برای ارائه پاداش آشکارا به نمونه‌های کاری مناسب، خط مشی مشخصی را تعیین کنید. کارهای موفق را در جلسات یا خبرنامه‌ها اطلاع‌رسانی کنید. تعهد سازمان برای ارتقاء عملکرد صحیح را از طریق تلاشهای مشترک مدیران و کارگران، به همه کارگران اطلاع دهید.
- ۲- برنامه ریزی و اجرای بهبودهایی برای سازماندهی کار و بهره‌وری را ترغیب کنید. برای گزارش بهبودهای انجام شده و نتایج عملکردی خوب، فرآیندهای ساده ایجاد کنید.
- ۳- با استفاده از روشهای مناسب مطابق با خط مشی کلی سازمان، به کسانی که عملکرد خوبی نشان دادند، پاداش دهید. این پاداش‌ها می‌تواند شامل اطلاع‌رسانی به صورت معرفی بهترین کارگران یا گروهها، پرداخت‌های مالی، دعوت از آنها در رخدادهای خاص و یا جشن‌های سازمان باشد.

### نکات مهم

- سیستم پاداش دهی تدوین کرده و آن را در جلسات، اطلاعیه‌ها، خبرنامه‌ها به همه کارگران اطلاع دهید. و از نتایج آن بازخورد بگیرید.
- درباره تعهد سازمان برای تشویق عملکردهای خوب با هدف بهبود شرایط کار و سازماندهی کار، با تمامی کارکنان گفتگو کنید.

### به یاد داشته باشید

به کارگران یا تیم‌های کاری برای کارهای مناسب‌شان پاداش دهید. این عمل به ایجاد یک فرهنگ سازمانی سالم، افزایش بهره‌وری و سود دهی، و پیشگیری از استرس در کار کمک خواهد کرد.



شکل ۳۱-۱: برای اصلاحات انجام شده و نتایج عملکردهای خوب، برنامه اجرایی برای اعطای پاداش تدوین کنید.



شکل ۳۱-۲: برای اعطای پاداش و جوایز به کارهای نمونه کارگران، مناسبت هایی مطابق با خط مشی کلی سازمان برگزار کنید.

## چک پوینت ۳۲

برای آگاهی کارگران از نتایج کارشان، روش مناسبی را اجرا کنید.

### چرا

- آگاهی مداوم کارگران درباره نتایج کارشان، تا حد زیادی به ایجاد فضای همکاری متقابل در محیط کار کمک می‌کند. کارگران با آگاهی از اینکه مدیران دقیقاً درباره نتایج و عملکرد کاریشان چه می‌اندیشند، برای یادگیری و تغییر آماده می‌شوند.
- اعلام نظر مدیران به کارگران درباره نحوه و کیفیت کارشان، مفید است. بنابراین آنها خواهند دانست چه انتظاراتی از آنها وجود دارد. در این روش مدیریت و کارگران می‌توانند ارتباط بهتری با یکدیگر برقرار کنند و عملکرد کلی را بهبود دهند.
- کارگران اغلب منزوی از دیگران کار می‌کنند و فرصتی برای یادگیری آنچه بعد از انجام بخش کاریشان اتفاق می‌افتد، ندارند. مطلع کردن آنها درباره نتایج کارشان لازم و ضروری است.

### چگونه

- ۱- به کارگران اجازه دهید تا بدانند در صورت رضایت و انجام درست کارها، از آنها تقدیر می‌شود. دقیقاً مشخص کنید، چه جایی و به چه صورت کارشان را به خوبی انجام داده‌اند.
- ۲- زمانیکه کارگران کارشان را به خوبی انجام نمی‌دهند، به آنها بگویید کارشان رضایتبخش نیست. بر چگونگی درستی انجام کار تمرکز کنید، درحالیکه از نقاط قوت کارگران قدردانی می‌کنید.
- ۳- با ارائه نمونه‌ها و تجربیات از افراد به کارگران فرصتی دهید تا بدانند چگونه کارهای خاص انجام می‌شود.
- ۴- از اطلاع منظم کارگران از نتایج کارشان مطمئن شوید. این کار را بگونه‌ای انجام دهید تا از تصور اینکه کارشان تحت نظارت و اهداف انضباطی است، اجتناب شود. کارگران را از اینکه چطور نتایج کارشان برای مشتری، همکاران و سازمان مهم می‌باشد، مطلع کنید.

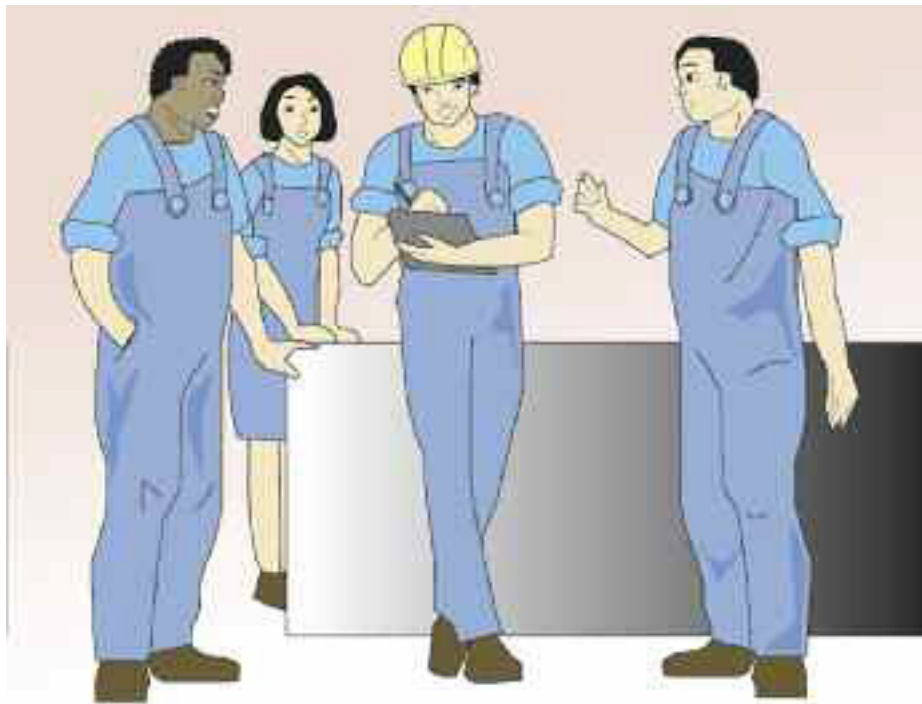
### نکات مهم

- ارائه بازخورد به کارگران در مورد انجام کارشان، به تقویت حس غرور و اعتماد به نفس آنها کمک می‌کند. این کار، آنها را برای انجام بهتر کارها در آینده تشویق می‌کند.
- وقتی کارگران بطور منظم از نتایج کارشان مطلع می‌شوند، حس همکاری و کارگروهی به آنها القاء می‌شود.

### به یاد داشته باشید

آگاهی منظم کارگران درباره نتایج کارشان، به انگیزه انجام بهتر کارها کمک می‌کند. همچنین با بیان چگونگی انجام کار به کارگران و تاثیر آن بطور کلی بر روی دیگران و سازمان، حس کارگروهی و همکاری در محیط کار تقویت می‌شود.





شکل ۳۲-۱: زمانی که کارگران کارشان را به خوبی انجام می دهند، آنها را مطلع کنید و دقیقاً مشخص کنید، چه جایی و به چه صورت کارشان را به خوبی انجام دادند.



شکل ۳۲-۲: وقتی کارگران را درباره نتایج کاریشان مطلع می کنید، به آنها بگویید که کارشان برای دیگران و کل سازمان سودمند است.

## چک پوینت ۳۳

برای ارائه نظرات و عقاید کارگران، روش مناسبی را در نظر بگیرید.

### چرا

- وقتی افراد بدانند که دیگران چه کاری انجام می دهند، چطور می اندیشند و چگونه با یکدیگر همکاری می کنند، کارها بطور موثرتری انجام خواهد گرفت.

- وقتی مدیران و کارگران مشغول انجام وظایف روزانه شان هستند، تمایلی به صرف وقت کافی برای ارتباط با یکدیگر و ابراز احساسات و عقایدشان ندارند. بنابراین ضروریست که فرصت های واقعی و مناسبی را برای برقراری ارتباط ایجاد کنید.

- مشکلات مرتبط با ارتباطات ضعیف چند وجهی هستند، که اغلب پیش بینی آنها دشوار است و باعث افزایش استرس در کار می شوند. این مشکلات شامل کار تحت فشار ناشی از تاخیرات، کیفیت پایین کار، خطاها، حوادث و ارتباطات ضعیف انسانی است. بیشتر این مشکلات سبب افزایش استرس در کار می شوند. بنابراین باید راههای متعددی برای تسهیل ارتباطات بررسی شود.

### چگونه

۱- روشهای اجرایی کار تیمی ترتیب دهید تا کارگران بتوانند گاهی با سایر اعضای گروه ارتباط برقرار کنند.

۲- در صورت لزوم، جلسات کوتاهی را در شروع کار یا در طول نوبت کاری سازماندهی کنید، تا دستورالعملها، شرح و توضیح برنامه های کاری روزانه و جلسات پرسش و پاسخ ارائه شود. در بعضی از صنایع این جلسات به نام جلسه جعبه ابزار (Tool-Box) نامیده می شود.

۳- برنامه ریزی و اجرای وظایف گروهی، به ویژه واگذاری کارها به گروه را ترغیب کنید. این کار سبب تسهیل در ارتباطات و همکاری نزدیک می شود.

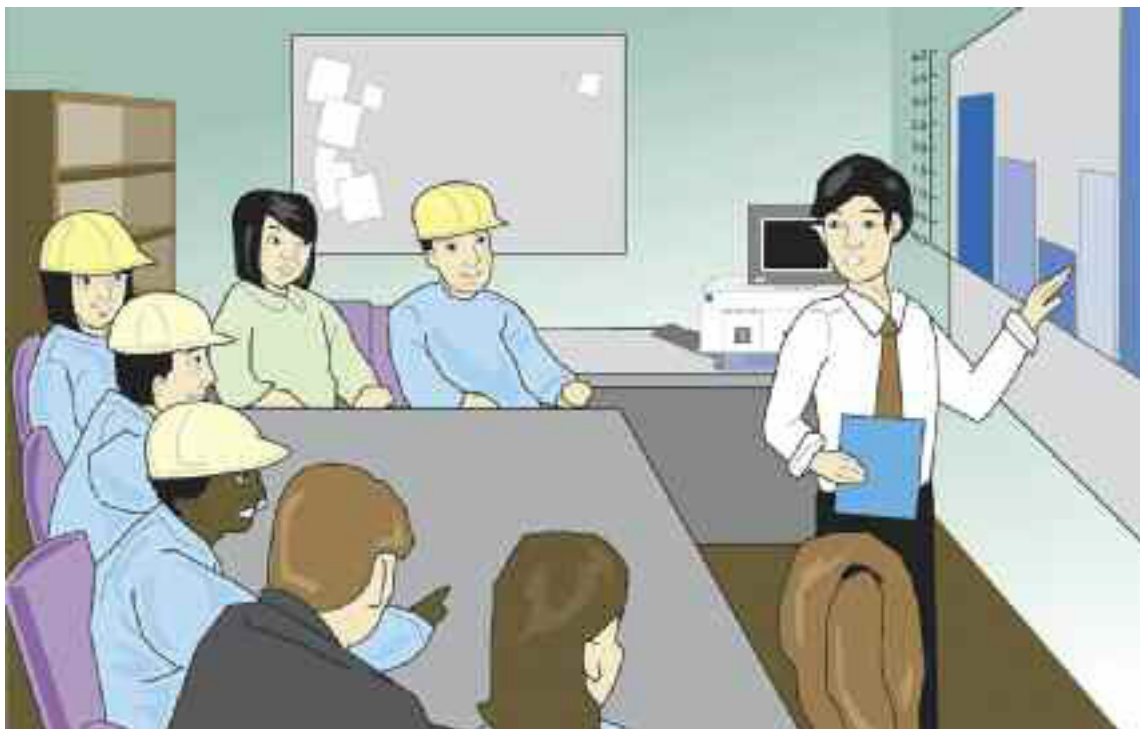
۴- برای آموزش و بازآموزی مهارتهای ارتباطی کارگران فرصت های کافی فراهم کنید. این کار به بهبود ارتباط و حمایت متقابل کمک می کند.

### نکات مهم

- تا حد امکان از منزوی کارکردن افراد جلوگیری کنید.
- برای افزایش تعاملات از خبرنامه، اطلاعیه ها، دستورالعمل های جدید، پوسترها و ارائه های شفاهی استفاده کنید.
- برای استفاده عموم، رختکن ها، محل های استراحت، تسهیلات آشامیدنی و محل های غذاخوری و چای خوری فراهم کنید تا کارگران فرصتی داشته باشند که مرتباً با یکدیگر و حتی با مدیران ارتباط داشته باشند.
- چرخش های شغلی مناسب را ترغیب کنید. این کار به کارگران برای کسب مهارتهای چندگانه و افزایش ارتباطات و حمایت متقابل کمک می کند.

### به یاد داشته باشید

برای کارگران جهت بیان احساسات و عقایدشان با یکدیگر، و گفتگو با مدیران فرصت های زیادی را ایجاد کنید. این امر حس همدلی آنها را افزایش داده و حمایت متقابل و نتایج کاری بهتری را ایجاد می کند.



شکل ۳۳-۱: در صورت لزوم، جلسات کوتاهی را در شروع کار یا در طول نوبت کاری برای شرح برنامه های کار روزانه و بحث درباره تمهیدات کار تیمی سازماندهی کنید.



شکل ۳۳-۲: برای گفتگو درباره شرایط کاری، ابراز برقراری احساسات و عقاید با یکدیگر، فرصت هایی را فراهم کنید.

## چک پوینت ۳۴

با مردان و زنان بطور یکسان رفتار کنید.

### چرا

• برای فرهنگ سازمانی سالم، ایجاد خط مشی روشن نسبت به رفتار یکسان بین مردان و زنان ضروری است، که آن باید شامل رفتار یکسان در شرایط استخدامی، پیشرفت شغلی، مشارکت در طراحی وظیفه و فعالیت‌های محل کاری می‌باشد.

• اغلب الگوهای کلیشه‌ای و تبعیضات مرسوم مورد قضاوت می‌باشند، که می‌تواند منجر به تبعیض جنسیتی شود. که بایستی با رفتار یکسان بر پایه ارزیابی عینی بر مبنای داشتن مهارت‌های کارگران، کارایی و استعدادها جایگزین شود، نه بر اساس فرض‌هایی که مرتبط با جنسیت آنها یا دیگر ویژگی‌های فردی نامرتب با کارشان است. لذا باید برای پرهیز از تبعیض جنسیتی توجه ویژه‌ای در نظر گرفته شود.

• در بعضی از فرهنگ‌ها، زنان گاهی اوقات در بیان عقایدشان در مورد کار محتاط‌تر هستند، به عنوان مثال در مورد تغییراتی که از نظر آنها ضروری است. باید به مشارکت مؤثر زنان توجه خاصی شود.

• با توجه به شرایط اجتماعی، زنان نسبت به مردان در برقراری تعادل زندگی کار دچار مشکلات بیشتری هستند. و فشار مضاعفی را در مراقبت از خانه و خانواده در قیل و بعد از اتمام کارشان تحمل می‌کنند. این امر ممکن است مانع حضور کامل آنها برای دسترسی به فرصت‌های شغلی یا توسعه مهارت‌های کاریشان شود. مشارکت فعال زنان تا حد زیادی به انجام اصلاحات مناسب محیط کار کمک می‌کند.

### چگونه

۱- خط مشی روشنی از رفتار یکسان بین مردان و زنان تدوین و اجرا کنید. که بایستی برای همه جنبه‌های کار شامل استخدام، واگذاری کار، طراحی محیط کار، حقوق و مزایا، پیشرفت شغلی، آموزش و مشارکت در جلسات و فرآیندهای اصلاح کار، قابل اجرا باشد.

۲- در واگذاری کار و پیشرفت شغلی، بایستی توجه ویژه‌ای به رفتار یکسان بین مرد و زن بر اساس هدف ارزیابی مهارت‌ها، عملکرد، استعدادها و ویژگی‌های فردی داشت. در این راستا نیز به پیشنهادات کارگران زن به دقت گوش فرا داده و به کمبودها به طور منطقی توجه کنید.

۳- برای مردان و زنان در انجام کارهایشان حمایت کافی فراهم کنید که برای حفظ تعادل کار-زندگی ضروری است. برنامه زمانی کار، رفت و آمد و مسئولیت‌های خانوادگی، ممکن است بین کارگران مرد و زن متفاوت باشد.

۴- برای مدیران و کارگران درباره اهمیت فراهم کردن فرصت‌های یکسان برای مردان و زنان در محیط کاری، فرصت‌های آموزشی را تأمین کنید.

۵- با انعکاس یکسان از نظرات مردان و زنان درباره بهبود کارشان، فرصت‌های رسمی و غیر رسمی فراهم کنید.

### نکات مهم

- در برنامه ریزی کار و بهبود شرایط کاری و سازماندهی کار کارگران مرد و زن را، بطور فعالانه مشارکت دهید.

- وقتی جلسات یا دیگر وقایع را سازماندهی می‌کنید، مسئولیت‌های خانوادگی تک تک کارگران را در نظر داشته باشید.

- به منظور رفتار یکسان با مردان و زنان در محیط کار، با کارگران درباره اقدامات و تغییرات ضروری تبادل نظر و گفتگو کنید.

### به یاد داشته باشید

در برنامه ریزی و سازماندهی کار، مردان و زنان را بطور فعالانه مشارکت دهید، و مطمئن شوید که در همه جنبه‌های کار بطور یکسان با مردان و زنان رفتار می‌شود.



شکل ۳۴: پیشنهادات کارگران را با توجه به واگذاری کار و پیشرفت شغلی و طبق رفتار یکسان با مردان و زنان در نظر بگیرید، و برای بررسی کمبودها روش منسجمی داشته باشید.

۵- کارگران را به شرکت در دوره های آموزشی جهت پیشرفت در کار، مهارت‌های مدیریتی و توانایی ها تشویق کنید.

## چک پوینت ۳۵

چشم انداز شغلی مناسب ایجاد کنید.

### نکات مهم

- کارگران را به تبادل تجارب مثبت در آموزش مهارت‌ها و پیشرفت شغلی ترغیب کنید.
- برای کمک به کارگران در پیشرفت و بهسازی شغلی شان مشاوره و راهنمایی کافی فراهم کنید.
- برای بحث درباره چشم اندازهای شغلی و حمایت از پیشرفت و رشد شغلی، جلسات منظم گروهی سازماندهی کنید.

### به یاد داشته باشید

مطمئن شوید که برای پیشرفت و رشد شغلی عادلانه حمایت لازم فراهم شده است، و اینکه به اندازه کافی توسط کارگران مورد استفاده قرار می گیرد.

### چرا

- برای ارتقاء رفاه کارگران در زندگی کاری، که بطور جدی با پیشرفت و بهسازی شغلی و تعهدات سازمانی با حمایت روشهای شغلی مناسب مرتبط است انجام اقدامات مربوطه لازم و ضروری است. چشم انداز شغلی ضعیف اغلب به عنوان یک دلیل برای ترک شغل است. ایجاد چشم انداز شغلی مناسب، در کاهش استرس در کار و حفظ ثبات نیروی انسانی عامل مهمی است.
- برای حفظ و ارتقاء تعهد بکار و روحیه کارگران در کار، حمایت از پیشرفت و رشد شغلی ضروری است. مطمئن شوید که وقتی به کارگران کاری واگذار شده و برای پیشرفت در شغل شان تشویق می شوند با آنها منصفانه رفتار می شود. کاستی ها در این زمینه اغلب به آسانی شناخته نمی شوند، همچنین ایجاد چشم اندازهای شغلی گروه‌های مختلف کارگران نیاز به توجه ویژه ای دارد.
- تعهد کارگران و مدیران به پیشرفت و رشد شغلی در اصلاح توانایی ها و نقش های کارگران تاثیر می گذارد. ضروری است تا این تعهدات با اجرای اقدامات واقعی از قبیل بررسی وظایف و پویایی شغلی، آموزش و مشاوره نشان داده شود.

### چگونه

- ۱- برای حمایت از پیشرفت و رشد شغلی بر اساس فرصت های منصفانه و برابر برای همه، تعهد مدیریت را در عمل نشان دهید.
- ۲- اقدامات حمایتی از پیشرفت و رشد توسعه شغلی را پیوسته بررسی کنید. نتایج را با کارگران و نمایندگان آنها جهت تعیین ملزومات اجرایی بحث و بررسی کنید. همچنین سیر صعودی و تایید نتایج را مورد بررسی قرار دهید.
- ۳- آموزش های حین کار کارگران را بررسی کرده و در صورت لزوم، برای بهبود اثر بخشی آن، اصلاحات لازم را انجام دهید.
- ۴- حمایت هایی برای کارگران در موقعیت های جدید برای پیشرفت ارتباط آنها و توانایی سرپرستی فراهم کرده، و به آنها در تطابق با نقش های جدیدشان کمک کنید.



شکل ۳۵: بطور منظم درباره اقدامات لازم برای حمایت از آموزش مهارتها و پیشرفت و رشد شغلی، با کارگران و نمایندگان آنها جهت تعیین آنچه از پیشرفت شغلی مورد نیاز است، بحث کنید.





# محافظت از رفتارهای توهین آمیز

رفتارهای توهین آمیز در محیط کار از قبیل زورگویی، اوباشی، آزار و اذیت جنسی، تهدید و خشونت بسیار رایج است. این رفتارها پیامدهای جدی برای قربانی ها و هم برای جو محیط کار دارد. لذا بایستی خط مشی محکمی تدوین کنید، تا با چنین رفتارهایی به طور مناسب مقابله شود. در این زمینه اقدامات کاهش دهنده و پیشگیرانه فراگیری که شامل همکاری فعال همه افراد در محیط کاری است، ضروری است.

اقدامات موثر در برابر رفتارهای توهین آمیز در کار عبارتند از:

- ایجاد چهارچوب سازمانی با توجه به رفتارهای توهین آمیز

- سازماندهی آموزش و افزایش آگاهی افراد

- تدوین روش های اجرایی و برنامه های عملی

- در نظر گرفتن مداخله سریع برای کمک به افراد درگیر شده

- سازماندهی نواحی کاری برای حفاظت کارگران از رفتارهای توهین آمیز

با ایجاد چهارچوب سازمانی مناسب برای مقابله با رفتارهای توهین آمیز، تعهد و اعتماد متقابل دوجانبه کارگران افزایش می یابد.

## چک پوینت ۳۶

چهارچوب سازمانی و راهبردهایی ایجاد و اجرا کنید که در آن از رفتارهای توهین آمیز جلوگیری شده و یا بطور سریع و مناسب با آن مقابله کنید.

### چرا

- در برخی از محیط های کاری رفتارهای توهین آمیز (مانند زورگویی، اوباشی، آزار و اذیت جنسی، تهدید، خشونت و غیره) بسیار رایج می باشد.
- رفتارهای توهین آمیز و ناهنجار ممکن است پیامدهای جدی کوتاه مدت و بلند مدت برای قربانیان داشته باشد.
- رفتارهای توهین آمیز اغلب بخش ضعیفتری از ارتباط را مورد هدف قرار می دهد ( به عنوان مثال برای زنان توسط مردان، برای کارگران توسط سرپرستان، برای افراد جوان توسط افراد مسن تر، برای کارگران توسط مشتری ها). این به این معنی است که برای جلوگیری از رفتارهای توهین آمیز به مساعدت های بیرون از سازمان نیاز مبرم وجود دارد.
- بسیاری از شرکت ها خط مشی مشخصی در ارتباط با رفتارهای توهین آمیز ندارند، و مدیریت اغلب در چگونگی مقابله با این رفتارها برخورد نامطمئنی دارد.

### چگونه

- ۱- رفتارهای زیر به وضوح باید به عنوان رفتارهای توهین آمیز در محیط کار شناخته شوند:
  - زورگویی و اوباشی
  - آزار و اذیت جنسی
  - خشونت
  - تهدید به خشونت
  - سایر رفتارها از قبیل شوخی های زننده، تهمت، توهین و شایعات بی اساس
- ۲- باید تفهیم کرد که این نوع رفتارها به هر شکلی در محیط کار غیر قابل قبول است.
- ۳- لازم به ذکر است که رفتارهای توهین آمیز می تواند از جانب همکاران، سرپرستان، مشتریان، ارباب رجوع ها و یا افراد خارج از سازمان نشأت گیرد.

۴- همچنین لازم به ذکر است که زورگویی و اوباشی اغلب از طرف همکاران و سرپرستان (داخل سازمان) است در حالی که خشونت و تهدید به خشونت اغلب از طرف مشتریان، ارباب رجوع ها و یا شهروندان (خارج از سازمان) صورت می گیرد.

۵- خط مشی محیط کار باید درباره پیشگیری اولیه (به عنوان مثال چگونگی پیشگیری از رفتارهای توهین آمیز) و هم پیشگیری ثانویه (به عنوان مثال چگونگی کمک به کارگرانی که اذیت شده اند و یا مقابله با متخلفین) تعیین و رسیدگی شود.

۶- خط مشی محیط کار بایستی دارای این اطمینان باشد که کارگر رنجیده می تواند بعد از گذراندن یک دوره بیماری فیزیکی و روانی به محل کار خود برگردد. همچنین اینکه رفتارهای توهین آمیز ادامه نخواهد داشت.

### نکات مهم

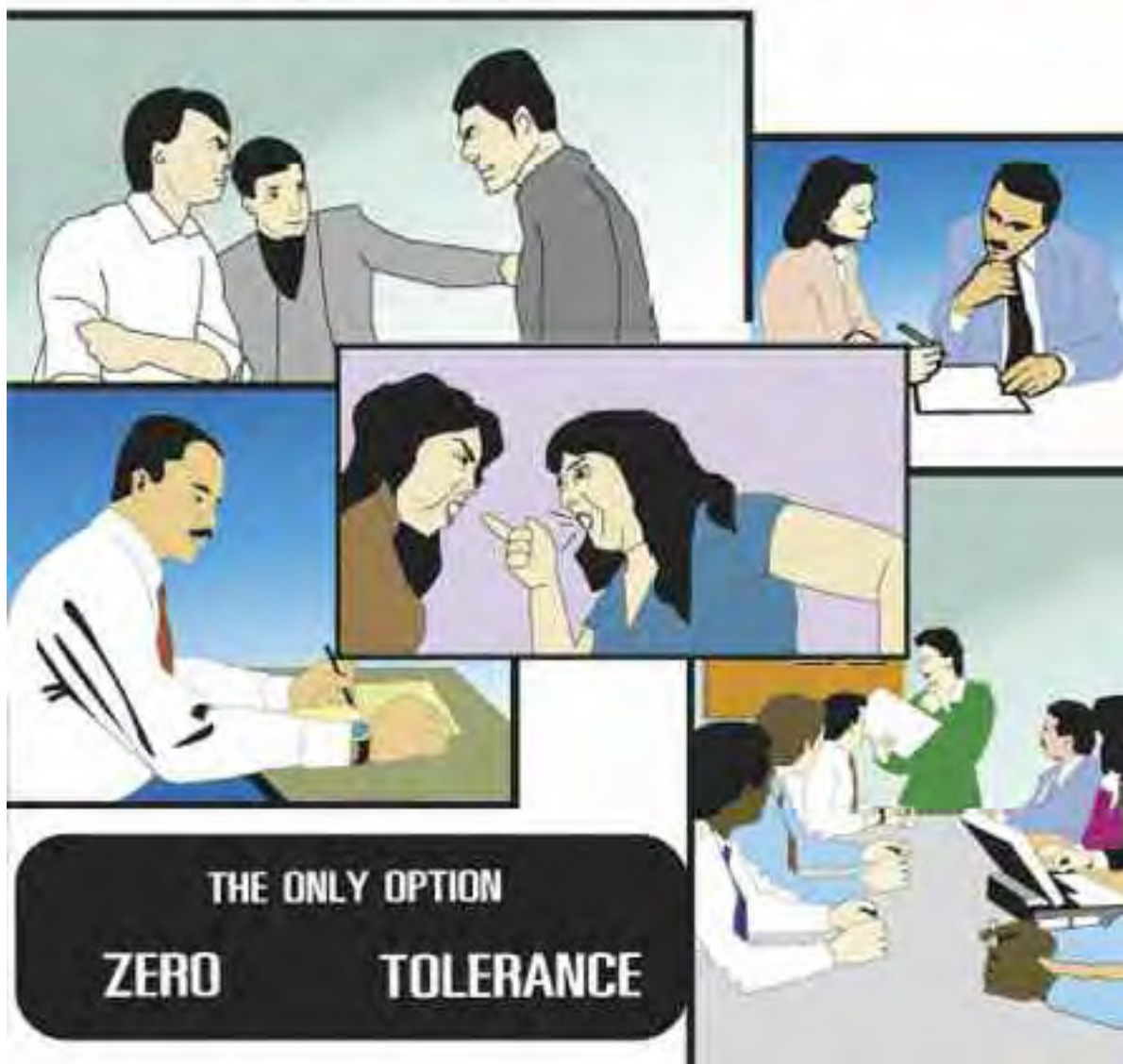
- از آنجایی که در همه کشورها خشونت، تخلف از قانون است درباره خشونت و یا تهدید به خشونت اغلب بهتر است که فرد متخلف به پلیس معرفی شود. همچنین این امر در مورد آزار و اذیت های شدید جنسی نیز بکار می رود.
- در اغلب موارد لازم است، فرد متخلف (توهین کننده) را با توجه به رویدادهای مربوطه و ماهیت تخلف، اخراج و یا جابه جا کنید. بسیار مهم است، فرد مورد توهین و اذیت قرار گرفته مجبور به ادامه کار در نزدیک فرد متخلف نباشد.
- بسیار مهم است که کارگران در محیط کار نسبت به وجود خط مشی های محکم در مقابل رفتارهای توهین آمیز آگاه و مطمئن باشند، و اینکه خط مشی های تعیین شده حتی برای سرپرستان مافوق خا طی نیز قابل اجرا است.

### به یاد داشته باشید

وجود خط مشی روشن درباره رفتارهای توهین آمیز بسیار مهم و ضروری است، و از آن مهمتر اینکه وجود خط مشی برای پیشگیری از بروز رفتارهای توهین آمیز در محیط کار اجرا شود. پیشگیری از رفتارهای توهین آمیز، احساس کارگران را نسبت به امنیت و اعتماد در محیط کار افزایش می دهد.

COMPANY POLICY FOR THE

# ELIMINATION OF VIOLENCE AT WORK



شکل ۳۶: برای جلوگیری و مقابله صحیح با رفتارهای توهین آمیز از قبیل زورگویی، اوباشی، آزار و اذیت جنسی و تهدید به خشونت، خط مشی محیط کار را تدوین و اجرا کنید. این خط مشی بایستی شامل فرآیند روشنی درباره چگونگی پیشگیری و مقابله با انواع مختلفی از رفتارهای توهین آمیز و نیز چگونگی کمک به افراد قربانی این رفتارها باشد.

## چک پوینت ۳۷

آموزش و افزایش آگاهی نسبت به رفتارهای احترام آمیز را سازماندهی کنید.

### نکات مهم

۵- در مقابل افرادی از سازمان که رفتارهای توهین آمیز دارند، باید مجازات تئیهی مشخصی وجود داشته باشد. و حتی در موارد جدی، مراحل قانونی نیز باید در نظر گرفته شود.

- باید خط مشی مشخصی برای رسیدگی به هر موردی که در آن سرپرست متخلف است، وجود داشته باشد. در چنین مواردی فرد قربانی باید قادر به مراجعه به نماینده سازمان یا بطور مستقیم به سطوح بالاتر مدیریتی باشد.

- در هر محیط کاری که رفتار توهین آمیز تکرار می شود، آموزش اختصاصی نمایندگان کارگران در مقابله با رفتارهای توهین آمیز، میانجیگری و حل تعارض مفید می باشد.

- آموزش و افزایش آگاهی در رابطه با رفتار مناسب و شایسته در کار نیز، می تواند اثر مثبتی بر روی رفتارهای موثر از خارج از محیط کار، مانند خانواده و یا محله داشته باشد.

### به یاد داشته باشید

محیط کاری که در آن کارکنان تمام سطوح با یکدیگر محترمانه رفتار می کنند، اعتبار خوبی به سازمان در جامعه خواهد داد. این کار، استخدام کارکنان جدید با رفتارهای مناسب را آسانتر کرده، و از جابه جایی شغلی زیاد نیز جلوگیری می شود.

### چرا

- وقتی رفتارهای توهین آمیز وجود داشته باشد، این رفتار در فرهنگ روزانه، زبان و رفتار در محیط کار گنجانده می شود. این بدان معنی است که تنها راه برای اطمینان از رفتارهای قابل احترام در محیط کار، از طریق آگاه سازی و اطلاع رسانی به تمامی کارکنان می باشد.
- تلاشهای هماهنگ در آموزش و ارتقاء آگاهی نه تنها به کاهش بروز رفتار توهین آمیز کمک می کند، بلکه نشانه حمایت کلی برای رفتارهای محترمانه در محیط کار خواهد بود.
- رفتار محترم و شایسته در محیط کار متقابلاً ضریب رفتار خوب با مشتریان و مراجعان را افزایش می دهد.
- افزایش آگاهی از چگونگی رفتارهای احترام آمیز، خطر تضاد بین افراد در کار را کاهش خواهد داد.
- وقتی با کارگران با احترام رفتار شود، میزان کمتری از غیبت، ترک از کار و نقل و انتقال نیروی کار وجود خواهد داشت.

### چگونه

- ۱- آموزش رفتارهای خوب و شایسته باید جزء لاینفک و ملزومات آشناسازی عمومی در محیط کاری باشد.
- ۲- کارگران باید از انواع رفتارهای توهین آمیز که می تواند در محیط کار وجود داشته باشد، و عواقب طولانی مدت ناشی از آن آگاه باشند.
- ۳- باید خط مشی مقابله با رفتارهای زورگویی، اوباشی، آزار و اذیت جنسی، تهدید و خشونت در کار، بصورت پایدار در محیط کار اجرا شده و بصورت واضح به همه اطلاع رسانی شود.
- ۴- کارگران باید درباره شناسایی رفتارهای توهین آمیز آموزش ببینند، و در هنگام وقوع چنین رفتارهایی، در قبال اطلاع رسانی به افراد مناسب، پاداش گیرند.



شکل ۳۷-۱: کارگران و مدیران را برای رفتار محترمانه به عنوان یک جزء لاینفک آشناسازی عمومی به محیط کار آموزش دهید.



شکل ۳۷-۲: شرایط محیط کاری که به جلوگیری از رفتار توهین آمیز به عنوان بخشی از آموزش پیشگیری از استرس منجر می شود، را بررسی کنید. اغلب بحث گروهی و تبادل نظر در این موضوعات، می تواند مفید باشد.

## چک پوینت ۳۸

برای مقابله با خشونت، سوء استفاده و آزار و اذیت در محیط کار، روش‌ها و برنامه‌های عملی تدوین کنید.

### چرا

- معمولا خشونت، سوء استفاده و آزار و اذیت بطور ناگهانی در محیط کار اتفاق می‌افتد. ضروری است به محض وقوع اتفاق روش‌های اجرایی در محیط کار برای جلوگیری و قطع رفتار توهین آمیز، وجود داشته باشد.
- چنین روش‌هایی باید با مشاوره افرادی که دارای تخصص و تجربه کافی هستند و نیز با مشارکت کارگران تنظیم شود.
- خشونت، زورگویی و آزار و اذیت نمونه‌های بسیار متفاوتی از رفتار هستند، که معمولا به انواع مختلفی از پاسخ در محیط کار نیاز دارند. بنابراین باید پاسخ‌های متناسب و روشی در روش‌های محیط کار تعریف شوند.
- وقتی رفتار توهین آمیز اتفاق می‌افتد، روش‌های ایجاد شده باید عملکرد عادلانه و منصفانه‌ای داشته باشند، و برای رفتار همه کارگران حمایت برابر و منصفانه‌ای وجود داشته باشد.

### چگونه

- ۱- روش‌ها و برنامه‌های محیط کار باید چگونگی موارد زیر را توضیح دهد:
  - کمک به قربانی
  - عکس العمل نشان دادن به متخلف
  - پیشگیری از موارد جدید
  - عبرت گرفتن از اتفاقات

۲- در موارد شدید از تهدید، خشونت و آزار و اذیت، اگر تخطی از قانون باشد باید مراحل قانونی اعمال شود.

۳- ممکن است به علت بروز این اتفاقات بیماریهای جسمی و روانی فرد قربانی پیشرفت کند. در صورت امکان، آنها باید از افراد متخصص و حرفه‌ای بطور متناسب پشتیبانی و کمک دریافت کنند.

۴- اگر فرد متخلف کارمند باشد، در محل کار باید با اقدامات انضباطی مشخص، تنبیه شود. در موارد شدیدتر فرد متخلف باید از محل کار اخراج شود.

۵- روشها باید شامل قوانینی برای اطلاع سایر کارکنان درباره نحوه واکنش‌ها باشد.

۶- همچنین این روشها باید کارگران را ملزم کند، تا موارد رفتارهای توهین آمیز را به مدیریت گزارش دهند.

### نکات مهم

- اگر سازمان بدون تردید به همه موارد رفتار توهین آمیز واکنش نشان دهد، کارکنان احساس ارزش و احترام خواهند داشت. این اقدام، تعهد و انگیزه کارکنان را افزایش خواهد داد.
- سطح تحمل ایده آل برای رفتار توهین آمیز صفر است، اما گاهی اوقات دستیابی به آن امکان پذیر نیست. محل کار خوبی که رفتار توهین آمیز را تحمل نمی‌کند، می‌تواند با دو شاخص، یکی سطح پایینی از بروز رفتار توهین آمیز و دیگر، اقدام تنبیهی سریع و قاطع در هر مورد اتفاق افتاده، شناسایی شود.
- بدترین اتفاق ممکن، موردی است که فرد مورد توهین، محل کار خود را ترک کند، در حالی که فرد توهین کننده در محل کارش بماند، این امر تاثیر منفی واضحی روی شرایط کار می‌گذارد.

### به یاد داشته باشید

طی ۱۰ تا ۱۵ سال اخیر در بسیاری از کشورها، رفتار توهین آمیز در محیط‌های کاری افزایش یافته است. با این پیشروی فقط زمانی می‌توان مقابله کرد که مدیریت، کارگران و سایر اعضای کارکنان همچون بازرسان کاری با یکدیگر همکاری کنند، و اقدامات قاطعی برای کاهش خشونت، آزار و اذیت و زورگویی در محل کار انجام دهند.



شکل ۳۸-۱: برای مقابله با خشونت، سوء استفاده و آزار و اذیت در محیط کار، روش ها و برنامه های عملی تدوین کنید، و روشها را به همه مدیران و کارگران اطلاع رسانی کنید.



شکل ۳۸-۲: برای مقابله با متخلفان بالقوه خشونت و کمک به قربانیان و همچنین جلوگیری از موارد جدید، روشهای اجرایی مربوطه را به کارگران آموزش دهید.

## چک پوینت ۳۹

برای کمک به افراد درگیرشده با رفتار توهین آمیز، مداخلات سریع و متناسب با حساسیت فرهنگی را فراهم کنید.

### چرا

- اگر حمایتی از فرد قربانی در محیط کار نشود، اثرات منفی زیادی بر روی سلامتی مانند اختلالات استرس پس از سانحه، افسردگی یا دیگر بیماریهای مرتبط با استرس می گذارد.
- وقتی از فرد قربانی حمایت نمی شود، بطور غیر مستقیم نشانه ای از پذیرش رفتار توهین آمیز در محیط کار است، که می تواند رفتار توهین آمیز بیشتری را ترغیب کند.
- اگر در محیط کار به فرد قربانی کمک شود، این کار پیام مشخصی به کارگران دیگر می دهد که محیط کار در مقابل هر فرد مسئول است، و اینکه برای کارگران ارزش و منزلتی قائل هستند.
- مداخلات باید متناسب با حساسیت فرهنگی باشد. در برخی از فرهنگ ها فرد، قربانی بعضی از رفتارهای توهین آمیز همراه با شرم و حیا می شود.
- در برخی از موارد، ممکن است فرد توهین کننده درک مناسبی از رفتار توهین آمیزش نداشته باشد. در چنین مواردی، بهترین مداخله ممکن است ارائه اطلاعات به فرد توهین کننده باشد.

### چگونه

- ۱- نوع مداخله به فرهنگ هر کشور و افراد درگیر شده، به نوع رفتار توهین آمیز و منابع محیط کار بستگی دارد. باید قوانین فرهنگی مرتبط تدوین و اعمال شود.
- ۲- همیشه بهترین نوع مداخله، حمایت مناسب اجتماعی و روانشناختی از طرف همکاران، سرپرستان و مدیران برای فرد یا افراد رنجیده است.
- ۳- در برخی از موقعیت ها، ممکن است حمایت تخصصی مرتبط و امکان پذیر برای شخص رنجیده فراهم شود. وقتی چنین کمک هایی ارائه می شود، همیشه تاکید بر داوطلبانه بودن است (حق پذیرش یا رد از طرف فرد رنجیده) و اینکه این مساعدت برای قربانیان بدون هزینه خواهد بود.

- ۴- فرد توهین کننده باید مطابق نوع و شدت اهانت مجازات شود. حتی در برخی از موارد جزئی که فرد توهین کننده از رفتار خود آگاه نباشد (به عنوان مثال جوک ها، حرکات و یا اظهارات نادرست) لازم است به عنوان فرد توهین کننده مجازات شود.
- ۵- در موارد شدیدتر (مانند سرقت در بانک)، ممکن است لازم باشد فرد متخلف (بعد از مجازات لازمه) به شغل دیگری بدون تماس مکرر با مشتریان، انتقال یابد.
- ۶- در موارد زورگویی و آزار و اذیت همکار، برای اطمینان لازم است، فرد متخلف و قربانی در یک واحد کاری مشابه، کار نکنند.

### نکات مهم

- مدیران و سرپرستان الگوی افراد هستند، بنابراین آنها باید همیشه حمایت و تشویق را برای فرد قربانی در محیط کار فراهم کنند.
- فردی که مورد حمایت سرپرستان یا مدیران قرار نمی گیرد، ممکن است احساس کند که مستحق رفتار توهین آمیز است، این چنین واکنش روانشناختی می تواند زمانی که فرد در تلاش برای درک رفتار است، افزایش یابد.

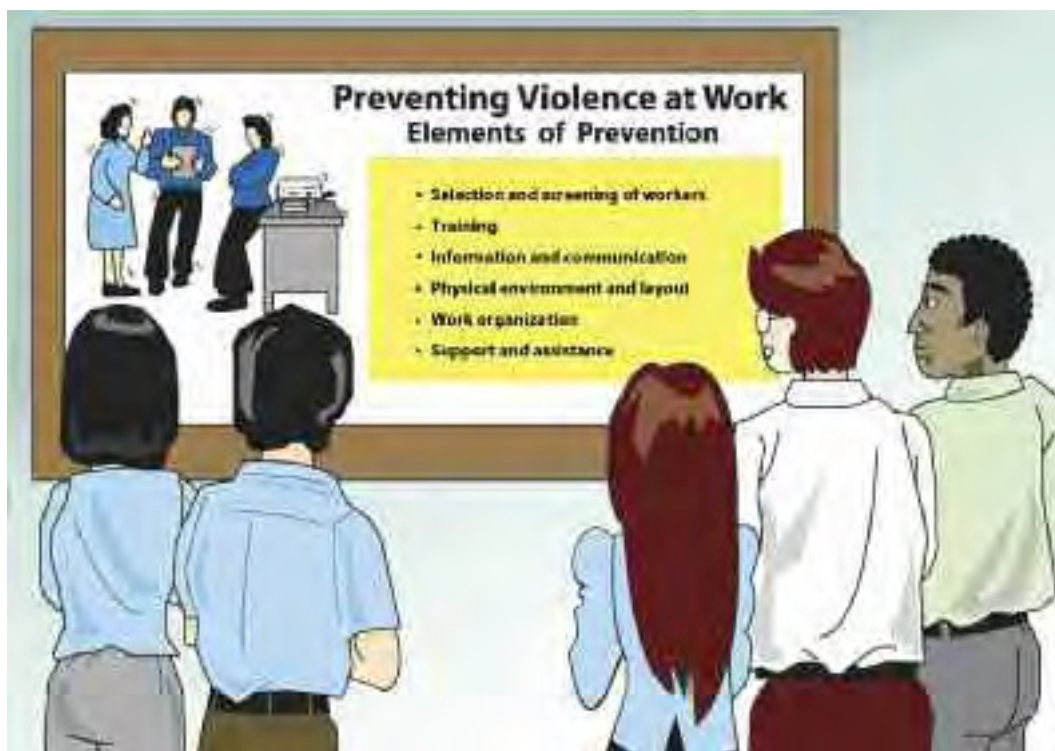
### به یاد داشته باشید

رفتار توهین آمیز تهدیدی برای اعتماد بنفس و سلامتی فرد رنجیده خاطر است. به همین دلیل کمک به قربانی، به عنوان بهترین و مناسبترین راه، بسیار مهم است. این افراد ممکن است نشانه یا علائمی از بیماری را نداشته باشند با این حال، مساعدت باید سریع و بدون هزینه فراهم شود.





شکل ۳۹-۱: به کارگران، سرپرستان و مدیران، انواع مداخله متناسب در هنگام وقوع رفتار توهین آمیز را آموزش دهید، که شامل حمایت اجتماعی و روانشناختی به فرد رنجیده، است.



شکل ۳۹-۲: از نیاز به فراهم کردن حمایت فرهنگی متناسب با موقعیت بومی و محلی محیط کار آگاه باشید. بخاطر داشته باشید که مدیران و سرپرستان نقش مهمی در این امر دارند.

## چک پوینت ۴۰

برای حفاظت کارگران در برابر خشونت مشتریان و افراد خارج از سازمان، نواحی کاری را سازماندهی کنید.

### چرا

- خشونت در برخی از محیط‌های کاری به ویژه در صنایع خدماتی، به احتمال بیشتری از جانب مشتریان، ارباب رجوع‌ها و یا افراد خارج از سازمان نسبت به افراد داخل، شروع می‌شود.
- تحقیقات نشان می‌دهد که اقدامات ساده با چیدمان و تجهیزات فیزیکی در محل کار ممکن است بروز خشونت از طرف افراد خارج سازمان را کاهش دهد.
- برخی از گروه‌ها در معرض ریسک بالای خشونت قرار دارند، مانند، کارگران مراقبت‌های بهداشتی در روانپزشکی، بخش‌های اورژانس، افسران پلیس، کارکنان زندان، رانندگان اتوبوس و تاکسی، نگهبانان و یا کسانی که شب کار یا به تنهایی کار می‌کنند.
- خشونت و تهدید به خشونت، بطور افزایشی، دغدغه و نگرانی برای محیط کار در بسیاری از کشورهای جهان شده است و ارائه پیشگیری اولیه از طریق تغییر نگرش‌ها و رفتار عمومی، مشکل است.
- خشونت و تهدید به خشونت، اثرات جدی بر روی سلامت روانی و جسمی انسان دارد. در موارد زیادی، خشونت در محل کار می‌تواند منجر به مرگ شود.

### چگونه

- ۱- پیشگیری از خشونت از طریق ساماندهی نواحی کاری، باید خطرات اصلی در محیط کاری خاص را مورد توجه قرار دهد. به عنوان مثال باید از تنهایی کار کردن در طول شب اجتناب شود.
- ۲- پیشگیری از خشونت در کار باید بر اساس تجزیه و تحلیل کاملی از موقعیت‌ها، گروه‌ها و مشاغل با درصد خطرپذیری بالایی باشد.
- ۳- برای حفاظت از هر کارگر باید به طور مناسب، یک مسیر فرار، دسترسی آسان به سیستم هشدار دهنده، نظارت تصویری، جداسازی از مشتریان فراهم باشد، و یا با دیگر وسایل طراحی شده، از خشونت محافظت شوند.

۴- در طراحی محیط کار باید وجود گروه‌های خطر خاص مانند بیماران روانی، مشتریان با مصرف مواد مخدر و یا مصرف بیش از اندازه الکل و یا جنایتکاران، مورد توجه قرار گیرد. در صورت مواجهه با چنین افرادی، دسترسی به پلیس و کمک او باید آسان باشد.

۵- رفتار اهانت آمیز توسط افراد بیرون از سازمان، نباید سبک و بی اهمیت شمرده شود. حتی اگر هیچ خشونت فیزیکی اتفاق نیفتد باید مشخص شود که به هیچ وجه پذیرفتنی نیست. در چنین مواقعی فیلم‌های ضبط شده می‌تواند به عنوان مدرک کمک کننده باشد.

### نکات مهم

- در محیط کار اقدامات ایمنی باید با کارشناسان مربوطه آن مورد بحث قرار گیرد. ارتباط مستمر و مناسب با پلیس و دیگر مقامات باید در اولویت بالا باشد.
- تمام کارکنان از جمله تازه واردان، کارگران پاره وقت و کارگران موقتی نیز، باید از خطرات خشونت به خوبی مطلع شوند.
- تمام کارگران باید در مورد احتیاط‌های ایمنی و دیگر اقدامات ایمنی در برابر خشونت در کار و استفاده از تمهیدات ایمنی از قبیل مسیرهای فرار آموزش ببینند.

### به یاد داشته باشید

مهم است که از تجربیات سایر محیط‌های کاری در مواجهه با این قبیل مشکلات مشابه یاد بگیرید. نمونه‌های عملی حفاظت در برابر خشونت، تا حد زیادی به کارگران و سرپرستان در اتخاذ اقدامات موثر برای محافظت از خشونت در محیط کارشان کمک می‌کند.



شكل ٤٠-١: كارگران را جهت پيشگيري از خشونت ارباب رجوع ها و ديگر افراد خارج از سازمان، شامل چگونگي استفاده از اقدامات ايمني ايجاد شده در محيط هاي كاري آموزش دهيد.



شكل ٤٠-٢: همه كاركنان، شامل تازه واردها، كارگران قراردادي و پاره وقت ها را درباره خطرات ناشي از خشونت و اقدامات حمايتي در مقابل خشونت، آگاه كنيد.



## امنیت شغلی

عدم امنیت شغلی، عامل مهمی است که منجر به استرس در کار می شود. عدم اشتغال تضمین شده در دراز مدت، انواع قراردادهای بی ثبات و شرایط کاری متغیر به عنوان عوامل افزایش دهنده استرس کاری شناخته شده اند. این عوامل حفظ تعهد به عملکرد کاری خوب و روابط انسانی مناسب را مشکل می کند و سلامتی و رفاه کارگران را تحت تاثیر قرار می دهد. اقدامات لازم برای افزایش امنیت شغلی نیازمند چهارچوبی از بهبود شرایط استخدامی است. در این راستا به اقدامات ذیل از میان سایر اقدامات بیشتر توجه شود:

- افزایش امکان استخدام دائمی
- فراهم کردن بیانیه واضحی از شرایط استخدامی
- پرداخت منظم دستمزدها و مزایا
- اطمینان از مرخصی برای امور مربوط به والدین
- حمایت از حقوق کارگران و نمایندگان شان

هر دو شرایط استخدامی و اقدامات برای افزایش استخدام دائمی، بطور واضح و روشن برای کاهش استرس در محیط کار اهمیت دارد.

## چک پوینت ۴۱

کار را به طریقی برنامه ریزی کنید، تا امکان استخدام دائمی افراد، افزایش یابد.

### چرا

- قراردادهای استخدامی ناپایدار، بدون تضمین شرایط استخدامی عادلانه و مداوم، در حفظ تعهد به عملکرد کاری خوب، مشکل ایجاد می کند. این موارد استرس های مرتبط با کار را افزایش می دهد.
- عدم امنیت شغلی همراه با ابهام در چشم اندازهای شغلی پایدار، عوامل ایجاد اضطراب و دیگر علائم مربوط به استرس شناخته شده است. اقدامات لازم جهت تضمین اشتغال پایدار در درازمدت، ضروری است.

- کارگران در قراردادهای بی ثبات کاری به دلیل شرایط اقتصادی اجتماعی تحت تأثیر قرار می گیرند و مستعد درک استرس در محل کار می شوند. با این وجود، حمایت در سطوحی از محل کار جهت افزایش امکان ثبات شغلی، لازم و مفید است.

### چگونه

۱- به عنوان یک روش تضمین کننده امنیت شغلی، در جاهایی که امکان پذیر است عقد قراردادهای طولانی مدت فراهم کنید. از بستن قراردادهای کوتاه مدت غیر ضروری اجتناب کنید.

۲- قراردادهای کارکنان را تا جایی که امکان پذیر است طولانی مدت کنید.

۳- طرف های ذینفع باید تلاش های مشترکی برای کاهش استخدام های غیر دائمی در رابطه با توسعه شرایط کاری انجام دهند.

۴- در میان مدیران، کارگران و نمایندگان آنها جهت افزایش امکان انواع قراردادهای کاری با ثبات تر، بحث های منظم را هدایت کنید.

### نکات مهم

- هر زمان که موقعیت های کاری اجازه می دهد شغل های ثابت و منظم ایجاد کنید.

- برنامه های آینده را با توجه به وضعیت استخدامی شناخته شده، برای همه کارگران تدوین کنید.

- با نمایندگی های مربوطه، سازمان کارگران و کارفرمایان، برای کاهش ناامنی شغلی از طریق مرادوات و روابط شفاف همکاری کنید.

### به یاد داشته باشید

از طریق تلاش های مشترک میان مدیریت و کارگران، امکان اشتغال پایدار را افزایش دهید.



شکل ۴۱-۱: با سازمان کارگران و کارفرمایان، نمایندگی های مربوطه برای کاهش نا امنی شغلی از طریق روابط شفاف و قراردادهای پایدار همکاری کنید.



شکل ۴۱-۲: برای افزایش امکان عقد انواع قراردادهای کاری باثبات تر، مشاوره های منظمی بین مدیران و کارگران داشته باشید.

## چک پوینت ۴۲

قرارداد کار کتبی با بیانیه واضحی از شرایط استخدام و دستمزدهای عادلانه فراهم کنید.

### چرا

- قراردادهای استخدامی واضح درباره شرایط استخدامی، پرداخت دستمزدها، شرایط کاری و رفتارهای منصفانه با کارگران مهم و ضروری است. شرایط قرارداد باید در راستای الزامات قانونی و توسعه خط مشی های استخدام ملی باشد.
- در هر قرارداد استخدامی، وجود بندهای واضح درباره دوره زمانی و شرایط استخدامی ضروری است. تضمین قراردادی با رفتار عادلانه و شفافیت شرایط کاری، پیش نیاز مهمی برای کاهش استرس در محل کار است.
- تلاش های مشترک مدیران و کارگران برای بهبود شرایط کاری، تا حد زیادی به شفافیت قراردادهای استخدامی کمک می کند. قراردادهای باید شامل جملات روشنی باشد، که شرایط کاری سالم و رفتار منصفانه را بدون هیچ اقدام تبعیض آمیزی اطمینان دهد.

### چگونه

- ۱- قراردادهای استخدامی، معمولاً شامل بندهای مشخصی است که بیان کننده موقعیت های شغلی، دوره زمانی و شرایط کاری است.
- ۲- در بندهای قراردادهای استخدامی مشخص کنید، کسانی که دارای مشاغل کوتاه مدت، کارگران موقتی، کارگران مهاجر و کارگران پاره وقت هستند، با آنها از نظر شرایط کاری، ایمنی و سلامت در کار بطور منصفانه رفتار شود.
- ۳- از طریق قراردادهای استخدامی و مشاوره های منظم، با کارگران و مدیریت بطور واضح ارتباط برقرار کنید، که هر تلاشی برای بهبود شرایط کاری و حفاظت از ایمنی و بهداشت در کار صورت می گیرد.
- ۴- برای ایجاد قراردادهای روشن با همه کارگران، تلاش های مشترکی مابین سازمان کارگران، کارفرمایان و نمایندگی های مربوطه داشته باشید.

### نکات مهم

- برای رعایت عدالت و روشنی در قراردادهای استخدامی، با کارگران و نمایندگان آنها بحث کنید. اقدامات لازم شامل بندهای صریح درباره شرایط استخدامی در هر قرارداد را در نظر بگیرید.
- برای رسیدگی به شکایات درباره استخدام و شرایط کاری روشن مشخصی ایجاد کنید. این کار باید در راستای سیاست تعیین شده در مورد رفتار عادلانه برای همه باشد.
- مدیران، سرپرستان و کارگران را درباره رفتار عادلانه با همه کارگران و اقدام مشترک برای بهبود شرایط کاری، آموزش دهید.

### به یاد داشته باشید

تدوین قراردادهای شغلی با بندهای روشن درباره موقعیت شغلی، دوره زمانی و شرایط کاری (شامل دستمزدها)، پیش نیاز مهمی برای پیشگیری از استرس در کار است.





شکل ۴۲-۱: بطور واضح درباره شرایط استخدامی، از طریق عقد قراردادهای استخدامی، پرداخت دستمزدها، شرایط کاری و رفتار عادلانه با کارگران ارتباط برقرار کنید.



شکل ۴۲-۲: همیشه قراردادهای استخدامی باید شامل جملات روشن درباره موقعیت شغلی، دوره زمانی و شرایط کاری باشد.

## چک پوینت ۴۳

از پرداخت به موقع دستمزدها و مزایای آن بر طبق قرارداد کاری مربوطه مطمئن شوید.

### چرا

- عدم شفافیت در مورد حقوق، مزایا و پرداخت آنها، استرس کاری را افزایش می‌دهد. بنابراین در چگونگی محاسبه و پرداخت دستمزدها باید از ایجاد استرس اجتناب شود.
- پرداخت منظم دستمزدها و مزایا، جنبه مهمی از شرایط استخدامی سالم است.
- عدم شفافیت در مورد ماهیت و میزان پرداخت‌ها برای اضافه کاری، منبع استرس‌زا در کار است. لذا شفافیت در پرداخت اضافه کاری ضروری است.
- قدردانی تلاش‌های کارکنان به وسیله حقوق و دستمزدها باید منصفانه و بدون تبعیض باشد. لذا شفافیت در پرداخت حقوق و مزایا و مشاوره با کارگران و نمایندگان آنها مهم و ضروری است.

### چگونه

- ۱- باید از پرداخت به موقع دستمزدها و مزایای آن بر طبق قراردادهای استخدامی مربوطه اطمینان حاصل شود.
- ۲- با کارگران درباره چگونگی محاسبه و پرداخت دستمزدهایشان بطور وضوح گفتگو کنید. خط مشی روشنی برای رعایت رفتار منصفانه با همه کارگران از لحاظ مزایا و دستمزدها ایجاد کنید، و از پرداخت منظم آنها مطمئن شوید.
- ۳- درباره چگونگی اطمینان از سطح حقوق منصفانه و قدردانی تلاش‌های کارگران با آنها بطور منظم مشاوره کنید.
- ۴- تاثیرات نظام دستمزدها از قبیل پرداخت قراردادی یا انواع مخاطرات استخدام روی ایمنی و سلامت کارگران را مورد بررسی قرار دهید. برای پیشگیری از اثرات مضر بر ایمنی و بهداشت و نیز برای بهبود نظام دستمزدها و هم شرایط کاری، تلاش‌های مشترکی انجام دهید.

- ۵- اضافه کاری را بطور مناسب و به موقع جبران کنید.
- ۶- درباره پیشبرد تغییرات نظام‌های دستمزد، با کارگران مشورت کنید.

### نکات مهم

- برای پرداخت دستمزدها، روش مناسب بدون خطا و اشتباه ایجاد کنید.
- از برنامه‌های آینده جهت تغییرات مشاغل یا نظام‌های دستمزد، همه کارگران را آگاه کنید.
- جهت بررسی امکان‌اتی برای بهبود نظام‌های دستمزد، با نمایندگان کارگران مشارکت کنید، و از رفتارهای ناعادلانه و تبعیض در برابر کارگران اجتناب کنید.

### به یاد داشته باشید

از پرداخت به موقع دستمزدها و مزایای آن بر طبق قرارداد کاری مربوطه مطمئن شوید.



شکل ۴۳: درباره چگونگی محاسبه و پرداخت دستمزدها، با کارگران بطور واضح گفتگو کنید. برای رفتار منصفانه با همه کارگران از لحاظ مزایا و دستمزدها، خط مشی روشنی تدوین کنید.

## چک پوینت ۴۴

از امنیت شغلی افرادی که اجازه مرخصی والدین دارند، مطمئن شوید.

### چرا

- کارگرانی که با توجه به حقوقشان اجازه مرخصی والدین دارند، بعضی اوقات نسبت به بازگشت به شغلشان احساس ناامنی می‌کنند. بنابراین تضمین امنیت شغلی برای آنها ضروری است.
- هنگامی که کارگری بعد از مرخصی والدین به کار بر می‌گردد، ضروری است با کارگر منصفانه رفتار شده و برای حمایت از کارگری که به کار برگشته است، اقدامات مطمئنی در نظر گرفته شود.
- حمایت از کارگرانی که مرخصی والدین می‌گیرند، باید در همه محیط‌های کاری رعایت شود. اغلب تضمین چنین حفاظتی در بخش‌های غیر رسمی و موقعیت‌های شغلی ناپایدار مشکل است. بنابراین لازم است، برای حصول اطمینان از امنیت شغلی همه کارگرانی که از مرخصی والدین استفاده می‌کنند، تلاش‌های اجتماعی مشترکی انجام گیرد.

### چگونه

- ۱- اقدامات لازم برای حفاظت از شرایط استخدامی و امنیت کارگرانی که مرخصی والدین می‌گیرند، باید مطابق با قوانین و مقررات و توافق‌های جمعی باشد. شرایط مرتبط شامل حق مرخصی والدین و امنیت شغلی برای بازگشت به کار است.
- ۲- مطمئن شوید که هر کارگر بعد از بازگشت از مرخصی والدین، استحقاق ادامه کاری که از آن مرخصی گرفته است را داشته باشد. در موارد انتقال به شغل دیگر باید رضایت کارگر مربوطه کسب شود، و ترتیباتی برای حفظ موقعیت استخدامی وی انجام شود.
- ۳- برای کارگرانی که از مرخصی والدین بر می‌گردند، مدت زمان لازم برای تغذیه و مراقبت از کودکان، را تأمین کنید.
- ۴- مطمئن شوید کارگرانی که مرخصی والدین می‌گیرند، از پیشرفت شغلی خود محروم نشوند.
- ۵- وقتی برای کارگرانی که از مرخصی والدین بر می‌گردند مشکلاتی (برای مثال دلایل سلامتی) به وجود می‌آید، با پیشنهاد کار متناوب، برای تطبیق نیازهای کارگران تلاش‌های مشترکی انجام دهید.

### نکات مهم

- برای تطبیق وضعیت سلامتی کارگرانی که از مرخصی والدین بر می‌گردند، اقدامات لازم را در نظر گرفته، و آموزش مناسب فراهم کنید.
- هر تلاشی برای اطمینان از شرایط یکسان مردان و زنان با توجه به استخدام مداوم انجام دهید. امنیت شغلی برای کارگرانی که از مرخصی والدین بر می‌گردند باید به عنوان بخشی از خط مشی در این زمینه رعایت شود.

### به یاد داشته باشید

برای اطمینان از امنیت شغلی برای کارگرانی که از مرخصی والدین بر می‌گردند، تلاش‌های ویژه‌ای را در نظر بگیرید.



شکل ۴۴-۱: مطمئن شوید که کارگران بعد از بازگشت از مرخصی والدین، استحقاق ادامه کاری که از آن مرخصی گرفتند را داشته باشند.



شکل ۴۴-۲: برای کارگران زنی که از مرخصی زایمان برمی گردند، زمان مناسب برای شیردهی و مراقبت از کودکان را در نظر بگیرید.

## چک پوینت ۴۵

در برابر اخراج ناعادلانه، امنیت شغلی و حمایت از کارگران و نمایندگان آنها را افزایش دهید.

### چرا

• اغلب عدم امنیت شغلی به دلیل فقدان مشارکت فعال اتحادیه کارگری در حمایت از اوضاع اشتغال کارگران بوجود می‌آید. بنابراین، حمایت و تشویق نمایندگان کارگری که تلاش‌های ویژه و مناسبی را برای افزایش امنیت شغلی به عنوان حق اساسی انسانی انجام می‌دهند، ضروری است.

• حمایت از نمایندگان کارگران از اخراج ناعادلانه، جنبه‌ای بسیار مهم از رعایت اصول آزادی انجمن است. بنابراین، حفاظت از وضعیت اشتغالی نمایندگان کارگری در برابر اقدام ضد کارگری امری ضروری است.

• ترویج فعالیت‌ها در محیط کار برای کاهش ناامنی شغلی برای همه کارگران، بخصوص برای افرادی که در انواع مبهم‌تری از اشتغال قرار دارند، ضروری است. این کارگران درباره حفظ شغلشان و درباره بهبود وضعیت استخدامی و شرایط کاریشان، احساس ناامنی بیشتری می‌کنند. تلاش‌های مشترکی برای ارتقاء امنیت شغلی کارکنان از طریق مذاکرات دسته‌جمعی آنها با کارفرمایان و مشاوره‌های منظم، نیاز است.

### چگونه

- ۱- به عنوان بخشی از مسئولیت اجتماعی سازمان، خط مشی مشخصی برای افزایش امنیت شغلی و حمایت از حقوق کارگران ایجاد کنید.
- ۲- به حقوق کارگران برای مذاکرات و توافق جمعی درباره اقدامات لازم برای افزایش امنیت شغلی، احترام بگذارید. درباره موضوعات امنیت شغلی و برنامه‌های آتی، بطور منظم با نمایندگان کارگران مشورت کنید و از مشارکت آنها در بحث اطمینان حاصل کنید.
- ۳- مطمئن شوید که حقوق نمایندگان کارگران محفوظ بماند. به خصوص حفاظت از اخراج ناعادلانه نمایندگان کارگران، به عنوان نتیجه‌ای از فعالیت‌شان برای ارتقاء امنیت شغلی کارگران، ضروریست.
- ۴- جهت ارتقاء امنیت شغلی کارگران، بخصوص آنهایی که در موقعیت‌های مبهمی از استخدام قرار دارند، بطور مشترک با نمایندگان کارگران فعالیت کنید. این تلاش‌ها باید در راستای حمایت از حقوق کارگران برای بهبود شرایط کار و آزادی انجمن باشد.

### نکات مهم

- برای ارتقاء امنیت شغلی، از اقدامات انجام شده در دیگر شرکت‌ها از قبیل، اقدامات هدفمند برای کارگران پاره وقت، مهاجر، موقتی و کوتاه مدت، بیاموزید.

- از جمله اقدامات ممکن برای کاهش ناامنی شغلی، می‌توان برقراری ارتباط بین کارگران و مدیران، و در میان کارگران با وضعیت استخدامی مختلف، را تشویق کرد.

- برای بحث درباره برنامه‌های مؤثر جهت ارتقاء امنیت شغلی و بهبود شرایط کاری و استخدامی، جلساتی را با سازمانهای کارگران و کارفرمایان برگزار کنید. از این سازمانها می‌توان نقش فعال به ویژه در مورد مشاغل ناپایدار، انتظار داشت.

### به یاد داشته باشید

برای ارتقاء امنیت شغلی و احترام به حقوق کارگران و نمایندگان آنها با توجه به شرایط استخدامی، خط مشی واضحی را تدوین کنید.



شکل ۴۵: درباره اقدامات لازم برای افزایش امنیت شغلی برای کارگران، در مذاکرات جمعی منظم مشارکت کنید. و با نمایندگان کارگران درباره موضوعات امنیت شغلی به طور منظم مشورت کنید.





## اطلاعات و ارتباطات

تبادل فعال اطلاعات و ارتباطات در محل کاری برای مدیران و هم‌کارگران، امری سودمند است. ارتباطات آزاد، همکاری و همچنین شناسایی و حل مشکلات محیط کار را تسهیل می‌کند. با ایجاد جوی مثبت در کار، کارگروهی منسجم ارتقاء می‌یابد. کارگران آموزش دیده در مورد تصمیمات مهم، نقش فعالی را در دستیابی به اهداف موافق طرفین ایفا می‌کنند. در این روش، مشکلات محل کار که اغلب با استرس افزایش یافته در کار، مرتبط هستند، می‌توانند سریع‌تر شناسایی شده و به طور موثر حل شوند. ارتباطات آزاد به طور ویژه از طریق زیر فراهم می‌شود:

- رفتن به محل کار و صحبت با کارگران
  - حفظ ارتباطات آسان و روزانه بین سرپرستان و کارگران
  - اطلاع‌رسانی کارگران از تصمیمات مهم
  - اطلاع‌رسانی مدیریت ارشد از نظرات کارگران
  - ارائه دادن طرح‌ها به کارگران برای ایجاد تغییر
- حس تعلق خاطر و سهیم بودن در هدف مشترک، به پیشگیری و کاهش استرس در کار کمک می‌کند.

## چک پوینت ۴۶

قواعدی در نظر بگیرید که براساس آن مدیران به محل کار بروند و با کارگران گفتگو کنند.

### چرا

- مدیران از صحبت با کارگران، علاقه خود را به تولید روزانه در سطح کارگاه نشان می دهند.
- مکالمه شخصی این امکان را برای کارگران ایجاد می کند تا مدیریت از مشکلات فردی آنها مانند مسائل بهداشتی و خانوادگی مطلع شوند.
- صحبت های مکرر با کارگران، فرصت هایی برای مدیران فراهم می کند تا قدردانی و ارائه بازخورد به کارگران را نشان دهند.
- مدیران با صحبت و گفتگو با کارگران درمحل کاریشان، اطلاعات بیشتری درباره فرآیند تولید، مشکلات سازمانی و مسائل مربوط به همکاری، نسبت به نشستن در دفتر اداری شان، کسب خواهند کرد.
- مدیران با صحبت با کارگران، می توانند متوجه موارد زورگویی، مزاحمت، آزار و اذیت یا دیگر رفتارهای اهانت آمیزی که در محیط کاری اتفاق می افتد شوند.

### چگونه

- ۱- ضروری است تا مدیران از میز یا دفتر کاری شان فاصله گرفته و علاقه خود را به کار روزانه در محل کار نشان دهند.
- ۲- در صورت امکان، هر روز صبح به محل کار بروید و به همه کارگران سلام و احوالپرسی کنید، این عمل نشانه خوبی از احترام و قدردانی است.
- ۳- مدیران موظف هستند، از انجام کار ایمن و بدون خطرات بهداشتی مطمئن شوند. راه رفتن در اطراف محیط کار، فرصت خوبی برای مدیران جهت برقراری ارتباط با کارگران درباره مسائل کاری را فراهم می کند.
- ۴- صحبت کردن با کارگران فرصت هایی را برای مدیران فراهم می آورد تا پیشنهاداتی را درباره چگونگی بهبود بهره وری و کیفیت تولید دریافت کنند. کارگران اغلب ایده های خوبی بر اساس تجربیات هر روزشان دارند.

### نکات مهم

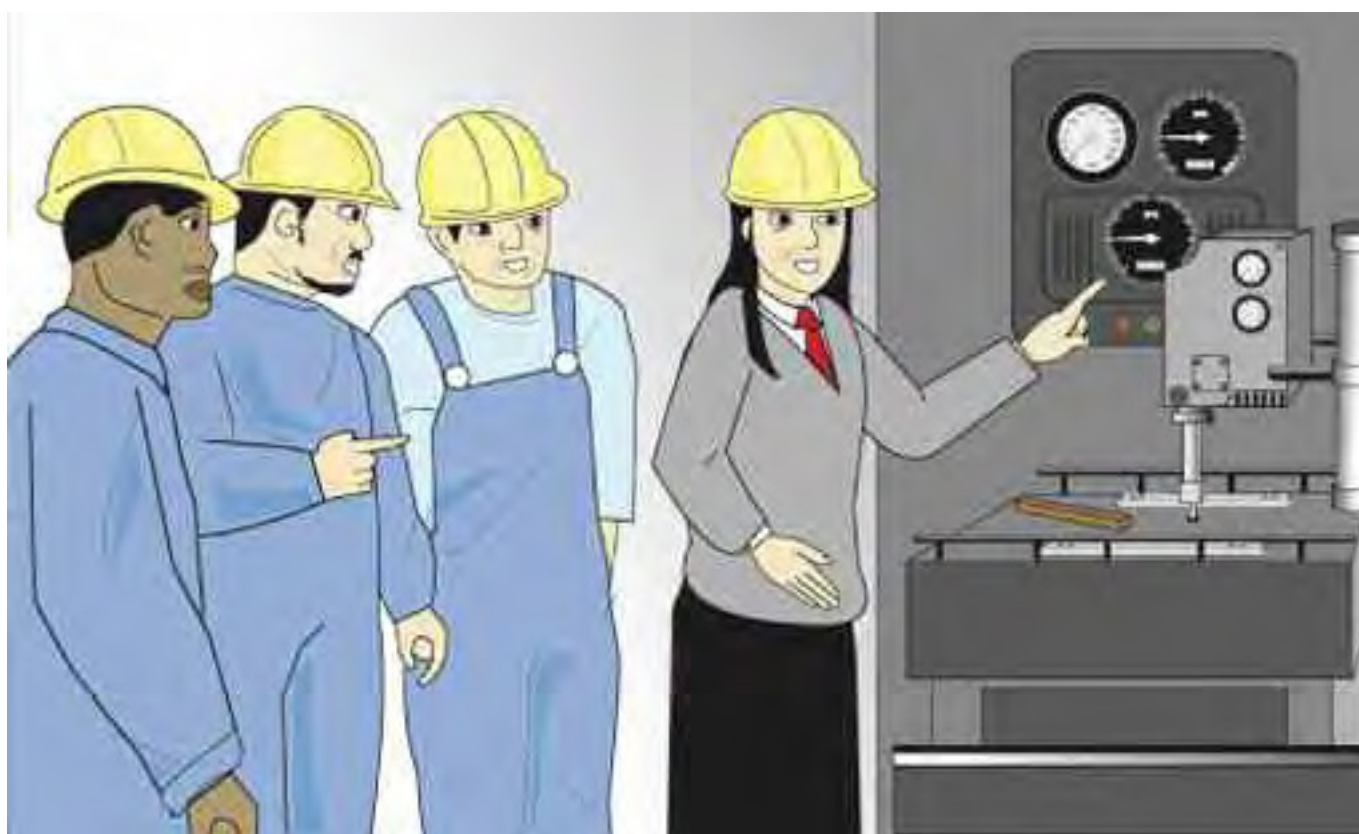
- عملکرد ضعیف دستگاه ها، کامپیوترها، ابزارها یا سایر تجهیزات ممکن است علت اصلی عدم رضایت شغلی باشد. در صورت بروز شکایات کارگران، اهمیت زیادی دارد تا اقداماتی برای بهبود تجهیزات انجام شود.

- کارگران ممکن است سوالات یا تردیدهایی درباره بهترین روش انجام کارشان داشته باشند. توضیح دادن این مسائل، کارگران را در انجام کار روزمره شان حمایت خواهد کرد.

- اگر کارگران نقش های کاری متعارض یا مبهم دارند، مدیر وظیفه دارد تا مشکلات را حل کند.

### به یاد داشته باشید

ارتباطات روزانه در سطح کارگاه به نفع کارگران و مدیریت است. از این طریق، کارکنان حمایت لازم را کسب می کنند و مدیریت ایده ها و بازخورد ارزشمندی را نیز بدست می آورد.



شکل ۴۶: مدیران را به رفتن به محیط کار و صحبت با کارگران تشویق کنید. محیط امن و جو آزادی که کارگران برای تبادل عقاید با مدیران احساس راحتی را داشته باشند، ایجاد کنید.

## چک پوینت ۴۷

مطمئن شوید که سرپرستان به راحتی و مکرراً با کارگران درباره مشکلات شان گفتگو می‌کنند.

### چرا

- وقتی سرپرستان مکرراً با کارگران صحبت می‌کنند، مشکلات روزانه مرتبط با کار به سرعت حل خواهد شد. این عمل به نوبه خود ضایعات را کاهش داده و بهره‌وری را افزایش می‌دهد.
- ارتباط آسان و مکرر بین سرپرستان و کارگران جو مثبت و حمایتی را در سطح پایین محل کار ایجاد خواهد کرد.
- هنگامی که سرپرست گفتگوهای مکرر با کارگران دارد، در این صورت تصحیح خطاها و بهبود کیفیت محصولات و خدمات آسان‌تر خواهد شد.
- ارتباط خوب با کارگران این امکان را برای سرپرستان فراهم می‌کند تا مشکلات مربوط به محیط فیزیکی کار (مانند صدا، مواد شیمیایی، گرما و روشنایی) را شناسایی و اصلاح کنند.
- ارتباط مکرر بین کارکنان و سرپرستان تضمین می‌کند که پیشنهادات و ایده‌های کارگران به مدیریت منتقل و توسط مدیریت در نظر گرفته شود.

### چگونه

- ۱- هر سرپرست با گردش روزانه در بخش خود بایستی ارتباط مستقیم (چهره به چهره) با همه کارگران داشته باشد.
- ۲- سرپرست خوب باید شنونده خوبی باشد. اگر سرپرستان علاقه نشان دهند و برای کارگران تحت نظارت خود احترام قائل شوند، کارگران احساس اعتماد کرده و با سرپرستشان راحت خواهند بود.
- ۳- سرپرستان باید کارگران را به استفاده صحیح از ابزار و تجهیزات با روشی مناسب، تشویق کنند. با این روش، ایمنی می‌تواند بهبود یابد و از بروز مشکلات بهداشتی مانند مشکلات اسکلتی - عضلانی جلوگیری شود.
- ۴- یک سرپرست باید به کارگران جدید و کسانی که مشکلات سلامتی خاص یا نیاز به آموزش خاص دارند، توجه ویژه‌ای داشته باشد. تناسب صحیح بین کارگران و وظایف آنها، رفاه کارگران و همچنین بهره‌وری شرکت را بهبود خواهد داد.

### نکات مهم

- سرپرست باید همیشه به حریم خصوصی کارگران احترام بگذارد. اطلاعات مربوط به سلامتی کارگران، مسائل شخصی یا موضوعات خانوادگی نباید بدون رضایت آشکار کارگر به دیگران منتقل شود.
- بسیار مهم است که وقتی کارگران، سرپرست را از مشکلات مربوط به کارشان مطلع می‌کنند، اقدامی سریع برای کاهش مشکلات به روشی صحیح انجام گیرد. و بایستی، کارگران از سرپرستان بازخوردی دریافت کنند تا متوجه شوند که به مشکلاتشان به طور جدی رسیدگی می‌شود.
- سرپرست در ارتباط با کارگران، باید برای منع آزار و اذیت، شایعات بی اساس و تهمت، هر تلاشی را انجام دهد.

### به یاد داشته باشید

ارتباطات روزانه و آسان بین سرپرستان و کارگران یکی از موثرترین راه‌های ایجاد جو مثبت و حمایتی در کار است. تلاش باید به نحوی انجام شود که همیشه قدردانی و احترام در محل کارشان را حس کنند.



شکل ۴۷-۱: سرپرستان را به گردش روزانه در بخش خود برای ارتباط مستقیم (چهره به چهره) با همه کارگران ملزم کنید.



شکل ۴۷-۲: در ارتباطات روزانه، به کارگران جدید، کارگران با مشکلات سلامتی خاص و یا کسانی که نیاز به آموزش خاص دارند، توجه ویژه ای داشته باشید.

## چک پوینت ۴۸

به طور منظم درباره تصمیمات مهم با استفاده از روش های مناسب، کارگران را آگاه کنید.

### چرا

- اگر کارگران درباره تصمیمات مهم در رابطه با منابع، تولید و شرایط بازار تولید آگاه شوند، انگیزه و مشارکت بیشتری خواهند داشت.
- وقتی کارگران درباره تصمیماتی که بر کار روزمره شان تاثیر دارد به خوبی مطلع شوند، اعتماد بین کارگران و مدیریت نیز به خوبی ایجاد می شود.
- وقتی کارگران درباره برنامه های مرتبط با آینده به خوبی آگاه شوند، استرس و عدم اطمینان می تواند کاهش یابد.
- آگاه سازی کارگران درباره تصمیمات مهم، نشانه ی مهمی از احترام به آنهاست. و کیفیت کار بهبود خواهد یافت.
- ارتباط درباره ی اهداف و راهبردهای شرکت، روش مهمی برای معنا دادن به کار است.

### چگونه

- ۱- برای هر بخش از اطلاعات، نوع صحیحی از ارتباطات را انتخاب کنید.
- باید بدانید: ارتباطات شفاهی را به همراه اسناد کتبی برای پشتیبانی پیغام انتخاب کنید. برای پرسش ها و توضیح بیشتر، فرصت هایی را فراهم آورید.
- بهتر است بدانید: برای ارتباطات کتبی به همراه امضای اعضای هیئت مدیره، تابلوهای نمایشی و پوستر را انتخاب کنید.
- خوب است بدانید: از ارتباطات الکترونیکی، جزوه ها، کتابچه راهنما و غیره استفاده کنید.
- در همه ی موارد، بایستی راه های ارتباطی با توجه به توانایی و آموزش کارگران در زمینه خواندن، نوشتن، استفاده از ارتباطات الکترونیک و امثال آن در نظر گرفته شود.

۲- اگر مدیریت تصمیم نهایی درباره یک موضوع را نگرفته است، کارگران را از تاریخ احتمالی تصمیم گیری آن، مطلع سازید. این عمل روش خوبی برای مقابله با شایعه پراکنی و عدم اطمینان است.

۳- از مدیران میانی برای ارائه اطلاعات مرتبط به کارگران استفاده کنید، به دلیل شناخت کافی آنها از کارگران، آنها باید با متناسب ترین روش اقدام کنند.

۴- از ارائه اطلاعات با حجم بالا پرهیز شود. اگر به کارگران اطلاعات اضافی داده شود، موضوع مربوطه کم اهمیت می شود و مورد توجه قرار نمی گیرد.

۵- با کارگران همیشه زمان بندی، مرتبط بودن، شکل و محتوای کار را در نظر بگیرید. مدیران و سرپرستان باید مراقب محتوا و شیوه ارتباطات باشند. حتی موارد از قلم افتاده و زبان اشاره توسط فرد گیرنده تفسیر خواهد شد.

### نکات مهم

- در ارتباطات باید هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، عقاید مذهبی و عادات کارگران را همیشه در نظر بگیرید. بعضی از انواع ارتباطات مکتوب، طرح ها، یا زبانی ممکن است توسط بعضی از اعضای شرکت مورد تهاجم قرار گیرد.
- در هنگام ارتباط از به کار بردن طعنه و کنایه و امثال آن پرهیزید. تعامل باید واضح و بدون هر گونه ایهام باشد.

### به یاد داشته باشید

ارتباطات، مانند چسبی است که شرکت را بطور دسته جمعی در کنار هم حفظ می کند.



شکل ۴۸: کارگران را به طور منظم درباره اهمیت تصمیمات، با استفاده از روش های مناسب آگاه سازید. از انواع مختلف ارتباطات مانند تابلوهای نمایشی و پوستر برای آگاه سازی کارگران از موضوعاتی که باید درباره آن بدانند، استفاده کنید.

## چک پوینت ۴۹

مدیریت ارشد را از عقاید کارگران، آگاه کنید.

### چرا

- مهم است که مدیریت ارشد تصویر درستی از نظرات و نگرش‌های کارگران داشته باشد. این عمل برای آنها امکانی را فراهم می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌ای را درباره محل کار اتخاذ کنند.
- ارائه اطلاعات صحیح درباره نظرات و نگرش‌های کارگران ضروری است، تا اینکه مدیران با سوء تفاهم‌ها و کلیشه‌ها منحرف نشوند.
- کارگران اغلب اطلاعات بسیار مرتبط و دقیقی درباره مشکلات و چالش‌های محل کار دارند. استفاده از این اطلاعات روش خوبی برای بهبود کیفیت کار و تولید است.
- وقتی کارگران بدانند که نظرات آنان توسط مدیریت، بخصوص مدیریت ارشد شنیده می‌شود، اعتماد به نفس، تعهد و انگیزه آنها افزایش می‌یابد. با ارائه نظرات و شکایات کارگران به مدیریت ارشد، در آنها احساس حمایت توسط سرپرستانشان افزایش می‌یابد.

### چگونه

- ۱- مدیران میانی می‌توانند از طریق جلسات منظمی که درباره کار روزانه بحث می‌شود، از نگرش کارگران مطلع شوند.
- ۲- مدیران ارشد برای اطلاع درباره نگرش‌ها و نگرانی‌های کارگران، باید از روش‌های سیستماتیک برای یادگیری استفاده کنند. سرپرستان به دلیل ارتباط مستقیم با کارگران، نقش مهمی را ایفا می‌کنند.
- ۳- باید روش‌هایی ایجاد شود تا کارگران قادر باشند نگرش‌ها، تجارب و پیشنهاداتشان را مستقیم یا از طریق سرپرستان و مدیران بیان کنند.
- ۴- هنگامی که کارگران پیشنهاداتی یا نظرات انتقادی می‌دهند، باید همیشه بازخورد دریافت کنند. بیان آزادانه انتقادات می‌تواند به عنوان منبعی برای بهبود و نه یک مشکل، در نظر گرفته شود.
- ۵- ممکن است نظرات کارگران از طریق صندوق‌های پست داخلی، تابلوهای اعلانات یا پرسشنامه‌ها نیز ثبت گردد.

### نکات مهم

- به کارگران نشان دهید که انتقاداتشان قدردانی شده و جدی تلقی می‌شوند. این عمل فضایی سرشار از صداقت و احترام ایجاد می‌کند.
- مشارکت فعالانه و انتقادی کارگران، می‌تواند به عنوان منبعی مورد توجه قرار بگیرد نه به عنوان یک مشکل در محل کار.
- بازخورد از کارگران می‌تواند در صورت لزوم برای تصحیح روش‌ها و تنظیم طرح‌های جدید در محل کار مورد استفاده قرار گیرد. سرپرستان باید به چنین بازخوردی توجه داشته باشند.

### به یاد داشته باشید

بسیار مهم است که ارتباط آزاد بین مدیران ارشد و کارگران سطوح پایین حفظ شود. اگر این ارتباطات متوقف شود، فضایی ضعیف در محیط کار ایجاد می‌شود و باعث کاهش بهره‌وری نیز می‌شود.





شکل ۴۹-۱: برای یادگیری درباره نگرش ها و نگرانی های کارگران از روش های سیستماتیک استفاده کرده و نتایج را با سرپرستان و کارگران بحث کنید.



شکل ۴۹-۲: در صورت لزوم، از بازخورد کارگران برای تصحیح روش ها و تنظیم طرح های جدید در محل کار استفاده کنید.

## چک پوینت ۵۰

اطلاعات مربوط به تغییرات و برنامه های آینده را به کارگران ارائه بدهید.

### چرا

- در محیط کاری مدرن، تغییر به عنوان قانون به جای اعتراض مطرح می شود. و این حالت نیاز به انتشار اطلاعات در رابطه با هر برنامه ای برای تغییر را افزایش می دهد.
- ارائه اطلاعات کافی و مرتبط به کارگران درباره برنامه های تغییر در محل کاری، راهی برای نشان دادن احترام به آنهاست.
- فقدان اطلاعات درباره برنامه ها برای آینده باعث شایعه پراکنی و عدم اطمینان می شود که منبع عمده استرس است.
- اگر تغییرات اساسی بدون اطلاع کارگران اجرا شود، آنان نسبت به مدیریت، حس ناتوانی و ناامیدی و نیز عدم اعتماد پیدا می کنند.

### چگونه

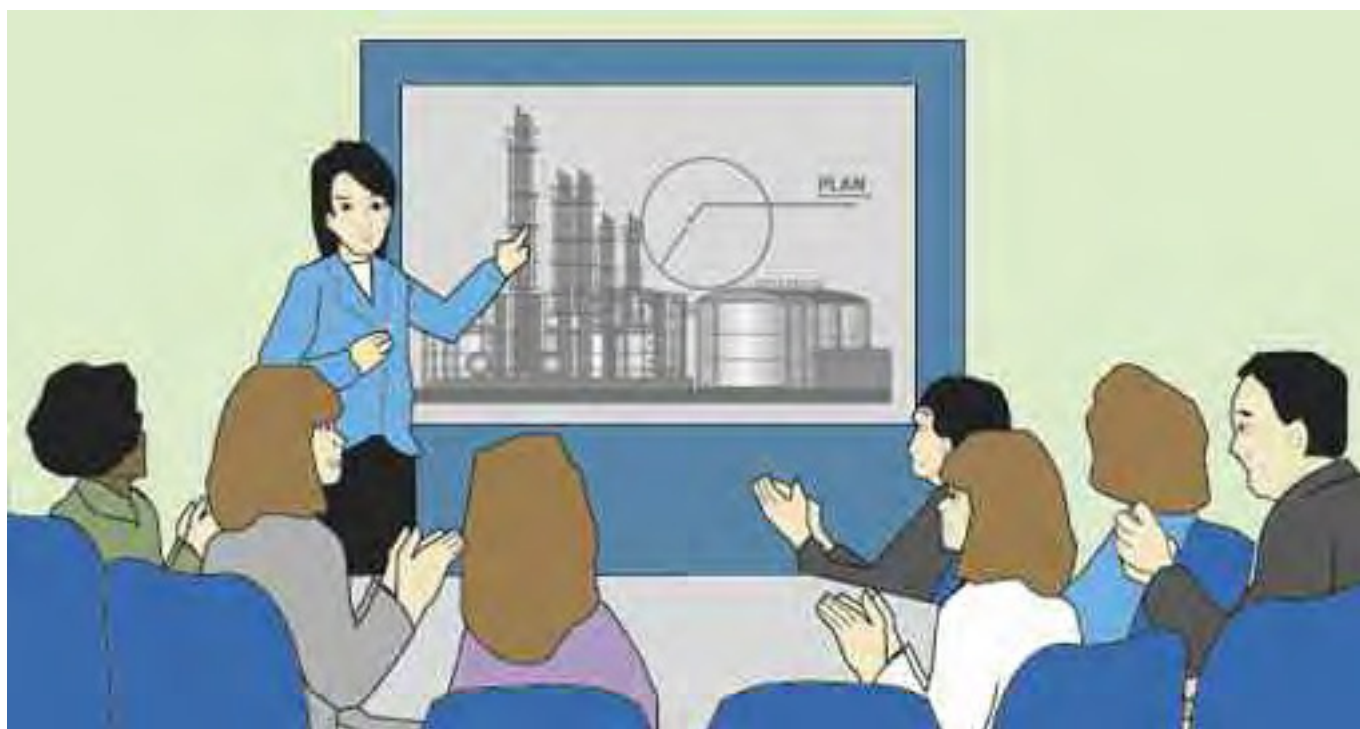
- ۱- کارگران اغلب نسبت به اجرای برنامه های آتی علاقه مندند، که تا حدی بتوانند در تغییرات کاری و شرایط شغلی خودشان مشارکت داشته باشند. بنابراین مهم است تا کارگران درباره پیامدهای برنامه های آینده شان آگاهی یابند.
- ۲- همه اطلاعات باید به راحتی درک شوند و به روش درستی جمله بندی شوند. ممکن است همه کارگران سطح یکسانی از سواد نداشته باشند، حتی در کشورهایی که سطوح آموزش بالایی دارند.
- ۳- مدیریت باید بی واسطه کارگران را درباره تغییرات اساسی مطلع سازد. در بعضی از موارد بهتر است که اطلاعات از طریق سرپرستان انتشار یابد.
- ۴- به طور منظم، روش های داخلی ارتباطات باید همیشه تشویق شوند. که با توجه به ماهیت اطلاعات و فرهنگ کشور و محیط کاری می تواند بر پایه الکترونیک یا کاغذ، یا تابلوهای اعلانات و غیره باشد.

### نکات مهم

- اگر کارگران احساس کنند که مدیریت اطلاعات مهم و مربوطه را مخفی می کند، اعتماد و انگیزه شان در محیط کاری کاهش می یابد.
- با فراهم نمودن اطلاعات مرتبط با برنامه ها و تغییرات جاری و آینده جهت ارائه نظرات و پیشنهادات توسط کارگران و سرپرستانی که در این امر مشارکت دارند آسان تر خواهد شد.
- با ارائه اطلاعات درباره برنامه های آینده، کارگران برای تطبیق تقاضاهای محیط کاری و خانواده، آمادگی بهتری دارند تا تقاضاهای محیط کاری و خانواده را با برنامه ها تطبیق دهند.

### به یاد داشته باشید

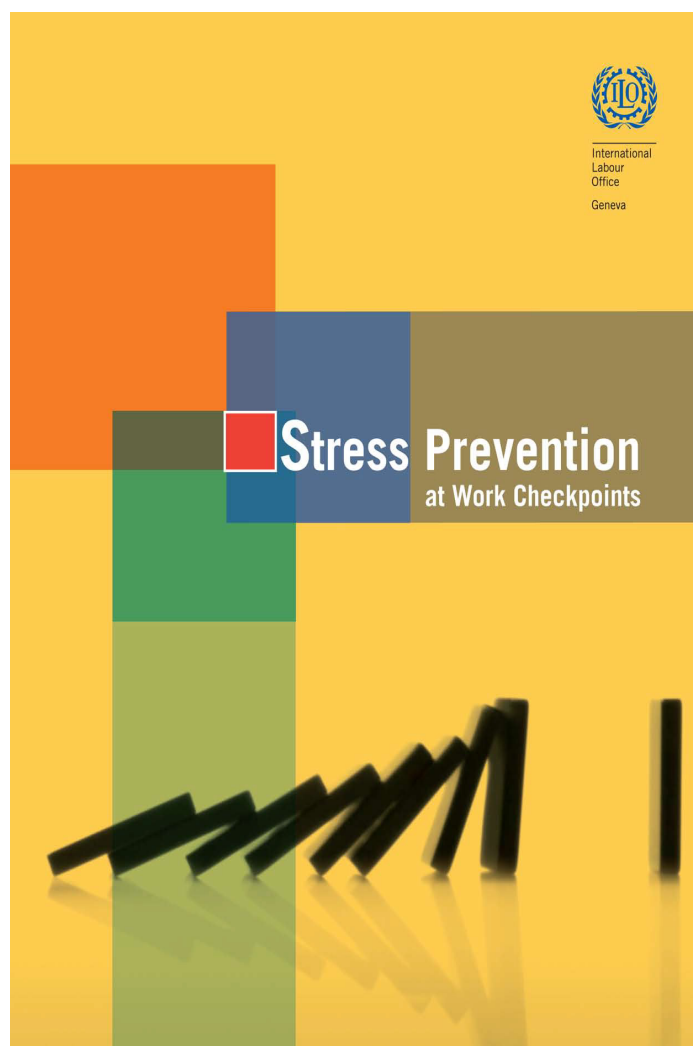
اگر کارگران از هدف تغییرات در حال انتظار مطلع شوند، حس عمومی تعلق خاطر و اعتماد افزایش خواهد یافت.



شکل ۵۰-۱: درباره تغییرات اصلی در عملکرد کسب و کار و سازمان کاری، اطلاعات را به طور مستقیم برای کارگران فراهم کنید.



شکل ۵۰-۲: برای آگاهی کارگران در مورد هدف تغییرات در حال انتظار در عملکرد کسب و کار و سازمان کاری، فرصت هایی را فراهم کنید. این عمل حس عمومی تعلق خاطر و اعتماد را افزایش خواهد داد.



**Title:** Stress Prevention at Work Checkpoints: Practical improvements for stress prevention in the workplace

**Translators:**

Nosrat Abdollahpour;  
Farahnaz Dastranj;  
Faramarz Helali;  
Mostafa Hamzeian Ziarani;  
Mansor Zeiaei

**E-mail:** Abdollahpour.n@gmail.com; dastranj.farahnaz@yahoo.com; faramarz.helali@yahoo.com

**Publisher:** Farhang-e Rasa

**First published** 2016

**Edition** Free

**Price:** Free

**circulation:** Free Download

**ISBN:** 978-600-6794-09-9

**publisher Address:** 3rd Floor, Unit 3, No.66, Side of Ordibehesht St., Jomhuri Ave.  
Tehran, Iran.

**Tel:** +9802166476859

**E-mail:** frasapub@gmail.com

## رهبری و عدالت در کار

## تفاهاتان شغلی

## کنترل شغلی

## حمایت اجتماعی

1- درباره راهبردها و خط مشی پیشگیری از استرس در محیط کار گفتگو کنید، و آن را توسعه دهید.

6- بار کاری کلی را متناسب با تعداد و ظرفیت کارگران در نظر بگیرید.

2- برای جلوگیری از تبعیض و رفتار منصفانه با کارگران، روش های اجرایی تدوین کنید.

7- برای پیشگیری از اعمال فشار مضاعف به کارگران وظایف کاری را بازنگری کنید.

3- روابط غیر رسمی را بین مدیران و کارگران، و حتی در میان کارگران ترویج دهید.

8- کار را با دقت و با مهلت زمانی یا سرعت کار مناسب، برنامه ریزی کنید.

4- مسائل مربوط به کارکنان را به صورت خصوصی و محرمانه حفظ و نگهداری کنید.

9- مطمئن شوید که وظایف و مسئولیت ها بطور واضح تعریف شده اند.

5- به مشکلات محل کار بلافاصله بعد از وقوع، رسیدگی کنید.

10- برای حفظ دقت کاری، وظایف متنوعی را برای افراد در نظر بگیرید.

11- کارکنان را در تصمیم گیری درباره سازماندهی کارشان مشارکت دهید.

12- آزادی عمل کارگران و کنترل کلی بر روش انجام کارشان را بهبود دهید.

13- کار را طوری سازماندهی کنید که دانش، مهارت و توانایی های جدید توسعه یابد.

14- کارگران را به مشارکت در بهبود شرایط کاری و بهره وری تشویق کنید.

15- برای بحث در مورد مشکلات و راه حل های کار، جلسات منظمی برگزار کنید.

## محیط فیزیکی

## تعادل کار-زندگی و زمان کاری

## به رسمیت شناخته شدن در کار

21- برای ارزیابی و کنترل ریسک براساس سیستم های مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی موجود، روش های اجرایی روشنی تدوین کنید.

26- کارگران را در تعیین ساعات کاری مشارکت دهید.

22- محیط کار راحتی که موجب سلامت جسمی و روانی کارگران شود را فراهم کنید.

27- برنامه کاری را مطابق با نیازهای سازمان و نیازهای خاص کارگران برنامه ریزی کنید.

23- مخاطرات ایمنی و بهداشتی را در منبع شان حذف کرده و یا کاهش دهید.

28- برای اجتناب از ساعات کاری بیش از حد اقدامات و محدودیت هایی را در نظر بگیرید.

24- تسهیلات استراحت تمیز فراهم کنید.

29- ترتیب برنامه زمانبندی کار را به گونه ای بهبود دهید، تا کارگران قادر به انجام مسئولیت های خانوادگی شان باشند.

25- برنامه های واکنش در شرایط اضطراری را برای تسهیل در عملیات مربوطه و تخلیه سریع تدوین کنید.

30- مدت زمان و تکرار استراحت و وقفه های کاری را با توجه به بار کاری تنظیم کنید.

## محافظةت در مقابل رفتارهای توهین آمیز

36- چهارچوب سازمانی و راهبردهایی ایجاد و اجرا کنید که در آن از رفتارهای توهین آمیز جلوگیری شده و یا بطور سریع و مناسب با آن مقابله کنید.

37- آموزش و افزایش آگاهی نسبت به رفتارهای احترام آمیز را سازماندهی کنید.

38- برای مقابله با خشونت، سوء استفاده و آزار و اذیت در محیط کار، روش ها و برنامه های عملی تدوین کنید.

39- برای کمک به افراد درگیر شده با رفتار توهین آمیز، مداخلات سریع و متناسب با حساسیت فرهنگی را فراهم کنید.

40- برای حفاظت کارگران در برابر خشونت مشتریان و افراد خارج از سازمان، نوعی کاری را سازماندهی کنید.

## اطلاعات و ارتباطات

## امنیت شغلی

46- قوانین در نظر بگیرید که براساس آن مدیران به محل کار بروند و با کارگران گفتگو کنند.

41- کار را به طریقی برنامه ریزی کنید، تا امکان استخدام دائمی افراد، افزایش یابد.

42- قرارداد کار کتبی یا بیانی به وضوح از شرایط استخدام و دستمزدهای عادلانه فراهم کنید.

43- از پرداخت به موقع دستمزدها و مزایای آن بر طبق قرارداد کاری مربوطه مطمئن شوید.

44- از امنیت شغلی افرادی که اجازه مرخصی والدین دارند، مطمئن شوید.

45- در برابر افواخ ناعادلانه، امنیت شغلی و حمایت از کارگران و نمایندگان آنها را افزایش دهید.

47- مطمئن شوید که سرپرستان به راحتی و مکرراً با کارگران درباره مشکلات شان گفتگو می کنند.

48- به طور منظم درباره تصمیمات مهم با استفاده از روش های مناسب، کارگران را آگاه کنید.

49- مدیریت ارشد را از عقاید کارگران، آگاه کنید.

50- اطلاعات مربوط به تغییرات و برنامه های آینده را به کارگران ارائه بدهید.

31- از عملکرد مطلوب کارگران و تیم های کاری به طور آشکارا قدرانی کنید.

32- برای آگاهی کارگران از نتایج کارشان روش مناسبی را اجرا کنید.

33- برای ارائه نظرات و عقاید کارگران، روش مناسبی را در نظر بگیرید.

34- با مردان و زنان بطور یکسان رفتار کنید.

35- چشم انداز شغلی مناسب ایجاد کنید.