

Z. Perić*

MODEL MOTIVIRANJA RADNIKA U PROMICANJU SIGURNOSTI

UDK 159.947.5:331.45
PRIMLJENO: 3.11.2010.
PRIHVAĆENO: 3.3.2011.

SAŽETAK: U radu se obrađuje tema o nagrađivanju radnika kako bi se potaknulo radnike da u svojem svakodnevnom radu promiču sigurnost kao sastavni dio procesa rada.

Na temelju dosadašnjih iskustava u implementaciji propisa u praksi u kojima su definirana prava i obveze svih subjekata o pitanju sigurnosti, ovaj model nagrađivanja radnika je pozitivno motivirajući.

Uređeni sustav zaštite na radu može ovakav model provoditi da bi se osigurali optimalni radni uvjeti, pri čemu bi se trebalo voditi računa da se sigurnost za zdravlje i život radnika postavi na najvišu moguću razinu, a da prilikom toga ne utječe na isplativost i produktivnost samog tehnološkog procesa.

Ključne riječi: organizacija zaštite na radu, sigurnost, motivacija, zdravlje

UVOD

Model motiviranja u sigurnosti treba razvijati kako bi se istaknuli postupci i povlastice koje je moguće implementirati i prihvatiti u procesu rada u svrhu promicanja senzibiliteta na području zaštite zdravlja i sigurnosti, a time unaprijedila i potaknula učinkovitost iz područja sigurnosti, kao i zdrav i siguran radni okoliš primjenom sustavnog organizacijskog instrumenta koji omogućuje porast osviještenosti cjelokupnog osoblja glede sigurnosti i konačno poboljšanje rada tijekom godine. Svi radnici koji sudjeluju u aktivnostima potiču se na aktivno sudjelovanje u razvoju ovakvog modela.

Rukovodeće razine i predanost uprave u tvrtki, kao i sudjelovanje radnika prepoznaju se kao

dva ključna elementa u uspješnosti programa za sigurnost kao takvog. Uprava bi morala pokazati opredijeljenost aktivnim sudjelovanjem, jasnom komunikacijom očekivanja i pružanjem odgovarajućih resursa.

Osim toga, morala bi poduzeti sve moguće napore kako bi radnike uvjerila da je zaštita zdravlja, sigurnosti i zaštita okoliša ključna vrijednost koja se neće obezvrijediti u postizanju ostalih ciljeva poslovanja.

Može se reći da u nekim tvrtkama, možda čak i u većini, ovakav model motiviranja radnika u promicanju sigurnosti uopće ne postoji. Jer, poslodavcima je sigurnost samo administrativna kategorija, a također niti ne žele uključiti radnika u slične aktivnosti kako ne bi morali dodatno izdvajati novac za njihove nagrade.

Potrebno je utvrditi nekoliko parametara za dodjelu priznanja u sigurnosti koji omogućuju

*Mr. sig. Zlatko Perić, dipl. ing., Saipem Mediterranean Services Llc, A. Colonnello 2, 51000 Rijeka (zlatko.peric@saipem.eni.it).

ocjenjivanje postignutih rezultata, a koji će se primjenjivati tijekom cijele godine. U radu su navedeni ciljevi za učinkovitu sigurnost za koju će se dodjeljivati priznanja koje bi trebala ostvariti uprava u svakoj tvrtki.

DEFINIRANJE CILJEVA

Da bi se postigla čim veća učinkovitost u postignuću ciljeva i maksimizirala korist od nagrađivanja, potrebno je:

- odražavati zajedničko viđenje i prioritete o pitanju učinkovitosti na području sigurnosti,
- uključiti i motivirati sve razine rukovodećeg i nadzornog osoblja,
- obuhvatiti sve aspekte razmatranja o učinkovitosti na području sigurnosti,
- temeljiti se na ciljevima koji su izravno povezani sa strateškim ciljevima na području sigurnosti,
- postići ravnotežu između nagrađivanja pozitivnog ponašanja (radnji) i ishoda;
- temeljiti se na mjerama učinkovitosti koje su odmah mjerljive te nisu otvorene za interpretaciju ili raspravljanje,
- uspostaviti temelj za poboljšavanje individualne odgovornosti svih radnika za uspješnost programa na način da jača timski duh („team building“¹),
- nagrađivati pozitivno ponašanje s pozitivnim posljedicama koje ima informativnu i motivirajuću ulogu,
- nuditi mogućnost za izvješćivanje i obavješćivanje u učestalim vremenskim razmacima kako bi se pružile trenutne povratne informacije o učinkovitosti i područjima koja zahtijevaju poboljšavanje, kao i o redovnoj podjeli nagrada i podjeli nagrada u stvarnom vremenu,

- obuhvaćati mehanizme za nagrađivanje inovacija, kao i nadilaženja očekivanja iz sigurnosti na osobnoj ili kolektivnoj razini.

Konačni cilj u ovakvom modelu motivacije mora biti taj da se osigura radno mjesto na kojem neće dolaziti do ozljeda i profesionalnih bolesti. Za to je potrebno definirati niz drugih ciljeva čijom bi se realizacijom uopće ostvario konačni cilj.

Ako se uspiju primijeniti sva osnovna, posebna i priznata pravila zaštite na radu, ne znači da je postignut konačni cilj. Nakon svega ostaje ljudski čimbenik, tj. kultura ponašanja u sigurnosti svih u procesu rada jer ponašanje se ne može promijeniti jednostavnom pisanom procedurom.

Ciljeve treba pratiti tijekom godine na temelju broja sati koji svaki radnik provede na radu. Oni predstavljaju osnovni element u ocjenjivanju prilikom odlučivanja o dodjeli priznanja/nagrada radnicima.

ULOGE ODGOVORNIH STRUKTURA

Rukovoditelj odjela

Rukovoditelj odjela treba odobriti plan za uvođenje modela motiviranja te zajedno s predsjednikom uprave osigurava odgovarajuće financijske resurse za implementaciju tog plana. On će dodjeljivati nagrade radnicima koji postignu zadane ciljeve.

Osim toga, odgovoran je za postizanje ciljeva iz područja sigurnosti i implementaciju modela motiviranja za sve propisane aktivnosti sukladno politici i postupcima tvrtke.

Neposredni rukovoditelj

Neposredni rukovoditelj je, zajedno s rukovoditeljem odjela, odgovoran za implementaciju svih propisanih aktivnosti i postizanje ciljeva na području sigurnosti u sklopu utvrđenog plana. On će promicati i osiguravati postizanje ciljeva zadanih u sklopu plana.

¹Posebna kombinacija programa čiji je cilj povećanje produktivnosti i učinkovitosti tvrtke uz pomoć zadovoljnijih, otvorenijih i osposobljenijih radnika.

Stručnjak zaštite na radu

Stručnjak zaštite na radu savjetuje rukovoditelje vezano za teme iz područja zaštite zdravlja, sigurnosti i zaštite okoliša, a sukladno zahtjevima plana, a također u suradnji s neposrednim rukovoditeljom prati prema modelu motiviranja i dodjeljivanje nagrada.

PRIMJENA MODELA MOTIVIRANJA

Uprava i radnici u svojem radu trebaju se koristiti modelom motiviranja kao osnovnim dokumentom za:

- promicanje zaštite zdravlja, sigurnosti i pozitivnog radnog okružja
- planiranje i izvršenje aktivnosti vezanih za sigurnost (osposobljavanje za rad na siguran način, itd.)
- postizanje ciljeva iz područja sigurnosti na godišnjoj razini.

Kako bi se istaknula važnost timskog rada, model motiviranja potrebno je objaviti na svim radnim mjestima uključujući sve radnike.

Da bi se rasprostranila i potaknula kultura sigurnosti u kojoj je svaki pojedinac odgovoran za drugoga, model motiviranja primjenjuje se isključivo na radnike koji rade u paru. Radnici na koje se odnosi ovakav model motiviranja prvenstveno su oni koji rade na poslovima s posebnim uvjetima rada. Model se može primijeniti i na ostale radnike ovisno o strukturi tvrtke u kojoj se primjenjuje. Uprava u suradnji s ostalim stručnjacima u tvrtki odlučuje na koje radnike će se primjenjivati ovakav model, tj. mora skrbiti da neke radnike ne dovede u nepravedan položaj u odnosu na druge radnike.

Parove odabire neposredni rukovoditelj prema svojem mišljenju i/ili sugestiji samih radnika te se parovi ne mijenjaju tijekom cjelokupnog trajanja programa na godišnjoj razini.

Parovima se dodjeljuje nagrada samo ako su oba pojedinca zajedno surađivala te pokazala proaktivno stajalište prema nadzoru rada kolege s kojim rade u paru te ako su općenito pokazali osviještenost o pitanju sigurnosti cijele skupine.

Ocjenjuje se i vrednuje rad u paru, pri čemu se nagrada dodjeljuje članovima pobjedničkog para. Dodjeljivanje nagrada potrebno je održavati jednom tromjesečno, a također se dodjeljuje i godišnja nagrada za najučinkovitiji par. Nagrade/priznanja dodjeljuje uprava na odborima zaštite na radu.

U slučaju bilo kojeg od navedenih događaja koji mogu nastupiti na radnom mjestu, diskvalificira se par koji sudjeluje u natječaju za taj dio programa, i to zbog:

- bilo kojeg neprijavljenog incidenta i/ili nesreća koji je prouzročio određene neželjene posljedice (slučaj prve pomoći, slučaj liječenja, slučaj ograničene sposobnosti za rad, izgubljeno radno vrijeme zbog ozljede na radu, potencijalna opasnost, šteta na imovini, incident koji ima štetan utjecaj na okoliš, itd.)
- nepostizanja parametara propisanih ovim planom.

Tablica 1. Elementi za dodjeljivanje nagrada

Table 1. Elements for giving rewards

1	Prijavljeni nedostaci iz područja sigurnosti Namjera je promicanje kulture «neokrivljanja» te poticanje pozitivnog ponašanja.
2	Prijavljene potencijalne opasne situacije Namjera je promicanje kulture naučenih lekcija i sprečavanje incidenata.
3	Prijavljivanje radnje koja poboljšava sigurnost radnika Namjera je prekidanje rada u slučaju opasnosti, u slučaju da se ne upotrebljava osobna zaštitna oprema itd.
4	Prijedlozi za sastanke s temama iz sigurnosti Namjera je predlaganje i održavanje sastanaka vezano za sigurnost.
5	Prijedlozi za poboljšanje sigurnosti (radni proces, inženjering, organizacija rada, uporaba osobnih zaštitnih sredstava i opreme, itd.) Namjera je inicijativa za poboljšavanje sigurnosti vezano za radne procese, inženjering, organizaciju, osobna zaštitna sredstva itd.
6	Neovisno provedene analize radnog mjesta Namjera je procjena radnog mjesta prilikom neuobičajenih radnji koji priprema tim izravno uključen u izvršenje radne operacije.

Navedeni parametri (Tablica 1) predstavljaju osnovni element za vrednovanje dodjeljivanja nagrada/priznanja. Kvaliteta, a ne broj izvješća, uzima se u obzir kao ključni čimbenik u vrednovanju i odabiru, zajedno sa svakodnevnim ponašanjem i općim stajalištem prema sigurnosti svakog radnika.

Drugim riječima, navedeni parametri prosuđuju se u kontekstu učinkovitog unapređenja sigurnosti radnog mjesta, osviještenosti radnika o pitanju sigurnosti i proaktivnog ponašanja u odnosu na sigurnost.

Nagrade/priznanja ne dodjeljuju se ako se svi parametri i sva izvješća ne smatraju zaista učinkovitima ili ne održavaju istinski interes za sigurnost svakog radnika.

Pobjednike proglašava uprava i stručnjak zaštite na radu na temelju prikupljenog broja bodova, usporedbe i ocjene kvalitete svih navedenih parametara kod svih parova uključenih u program modela motiviranja.

Kada se jednom dostignu parametri ključnih točaka u sklopu programa modela motiviranja, radnicima koji su aktivno i istinski sudjelovali u tome priznat će se njihov doprinos kulturi i osviještenosti u sigurnosti te će im se dodjeljivati nagrade ili povlastice za sigurnost na tromjesečnoj ili godišnjoj osnovi.

ZAKLJUČAK

Zajednički modeli upravljanja u sigurnosti mogu biti različite vrste poticaja, priznanja, pohvala, pa i kazni koje mogu napraviti više negativnih reakcija nego pozitivnih ako se gleda dugoročno jer radnici pretpostavljaju ovakve modele kao sredstvo za kontrolu ponašanja njih samih. Namjera ne smije biti kontroliranje radnika nego pomoć da sami kontroliraju svoje ponašanje.

Većinu vremena provodilo se modelom o tome koliko jedan radnik radi bez ozljeda, a ne koliko je pridonio poboljšanju sigurnosti radnog mjesta. Spomenutim modelom nagrađivanja takav način mjerenja kvalitete ne može biti doprinos sigurnosti.

Glavna značajka bilo kakvog načina nagrađivanja radnika je kako osigurati motiviranost da se mogu identificirati ostvarivi ciljevi u sigurnosti. Potrebno je kontinuirano pratiti radnike kako bi se vidjelo koliko su postigli. Ovakvim načinom postizemo poboljšanja te ostale konstruktivne prijedloge za poboljšanje uvjeta rada koji će služiti kako upravi, tako i radnicima. Smatra se da je to važno i s gledišta kulture samog ponašanja jer ako se može pronaći način za poticanje radnika, onda se neće dobiti ni bolja produktivnost niti motiviranost. Potrebno je nagraditi radnike koji se ne ponašaju rizično. Kada govorimo o predanosti radnika, oni općenito nisu motivirani za nagrađivanja ili promicanja. Ustvari čest je slučaj da se rukovoditelj radniku samo zahvali za kvalitetan posao koji je napravio, što radnik u konačnici prihvaća kao nagradu.

Program nagrađivanja treba fokusirati na sam proces rada, a ne na ishod.

LITERATURA

Hopkins, A.: *Safety, culture and risks*, CCH Australia, 2005.

Hughes, P., Ferrett, E.: *Introduction to Health and safety at Work*, Butterworth-Heinemann, United Kingdom, 2007.

McAfee, R., Winn, B., Ashley, R.: The Use of Incentives/Feedback to Enhance Work Place Safety: A Critique of the Literature, *Journal of safety Research*, 20, 1989., 1, p. 9.

Stranks, J.: *Manager's guide to health and safety at work*, Butterworth-Heinemann, United Kingdom, 2006.

***MOTIVATION MODEL FOR THE
PROMOTION OF SAFETY AT WORK***

SUMMARY: The paper discusses rewards as a method of stimulating employees to promote safety in the work process. The rewards system has been proven successful in motivating employees to implement in practise the legislation defining the rights and obligations of all subjects participating in safety matters. A well-ordered safety management system will implement this model to secure optimum working conditions where health and safety of the employees are the priority, with no negative impact on the cost-benefit and productivity of the work process.

Key words: *safety at work organisation, safety, motivation, health*

*Professional paper
Received: 2010-11-03
Accepted: 2011-03-03*